

Dimensions and Implications of the Professionalization of School Principals (The Case: Girls' High Schools in Mashhad)

Roghaye Rahimi¹, Davood Ghoroneh^{2*}, Mohammad Reza Ahanchian³

1. M.Sc. in Educational Administration, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Administration and Human Resource Development, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

3. Professor, Department of Educational Administration and Human Resource Development, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

(Received: August 4, 2020; Accepted: April 27, 2021)

Abstract

The purpose of this study was to study the dimensions and implications of the professionalization of school principals in Mashhad girls' high schools. The research method is qualitative and a case study has been done. A semi-structured interview and document analysis were used to collect the required data. The key informants formed top principals and teachers. Sampling method was purposeful and snowball, with theoretical saturation (with 25 interviews). The data were analyzed in two stages of open and axial coding. The results of this research showed that the most important dimensions of the professionalism of principals are: psychological characteristics, ethical characteristics, technical competencies, managerial competencies and skills in school environment management. Also, the main implications for the professionalization of school administrators are: Meritocracy in the selection of principals, redefinition of the duties and responsibilities of school administrators, special training to improve the effective management and the scientific process of choosing school administrators.

Keywords: Professionalization of school principals, Professionalization, School principals.

* Corresponding Author, Email: d.ghoroneh@um.ac.ir

ابعاد و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس (مورد مطالعه: دبیرستان‌های دخترانه شهر مشهد)

رقیه رحیمی^۱، داود قرونه^{۲*}، محمدرضا آهنچیان^۳

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۳. استاد گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۷)

چکیده

هدف پژوهش حاضر مطالعه ابعاد و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس بوده است که در دبیرستان‌های دخترانه شهر مشهد انجام گرفته است. رویکرد پژوهش کیفی بوده و به روش مطالعه موردی انجام گرفت. به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و تحلیل اسناد بهره گرفته شد. مطلعان اصلی را مدیران نمونه، معاونان و معلمان منتخب تشکیل دادند و اسناد مورد بررسی شامل شیوه‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، سند تحول بنیادین آموزشی و پرورش و برنامه درسی ملی بوده است. روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی بود که اشباع نظری داده‌ها با ۲۵ مورد مصاحبه حاصل شد. داده‌ها در دو مرحله کدگذاری باز و محوری تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد مهم‌ترین ابعاد حرفه‌ای شدن مدیران مدارس عبارت‌اند از ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران، ویژگی‌های اخلاقی مدیران، شایستگی‌های فنی مدیران، شایستگی‌های مدیریتی، و مهارت در مدیریت محیط مدرسه. همچنین، اصلی‌ترین الزامات برای حرفه‌ای شدن مدیران مدارس عبارت‌اند از شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران مدارس، آموزش‌های ویژه برای بهبود اثربخشی مدیریت، و حرفه‌ای و علمی کردن فرایند انتخاب مدیران مدارس. به منظور اطمینان از اعتبار پژوهش، نتایج تحلیل‌های انجام‌گرفته به تأیید متخصصان و نیز خود مصاحبه‌شوندگان رسید و همچنین فرایند پژوهش به منظور انتقال‌پذیری نتایج مورد مستندسازی قرار گرفت.

واژگان کلیدی: حرفه‌ای شدن مدیران، حرفه‌ای شدن، مدیران مدارس.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های آموزشی، کلید موفقیت خود را در سرمایه‌گذاری در منابع انسانی می‌دانند و افزایش شایستگی‌ها و توانمندی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد مهم به منظور نیل به موفقیت سازمان به حساب می‌آورند. از طرف دیگر، در میان انواع گروه‌های منابع انسانی در نظام آموزشی، مدیران مدارس حساس‌ترین و کلیدی‌ترین نقش را دارا می‌باشند. هیچ نظامی نمی‌تواند بدون داشتن مدیر شایسته، دلسوز و با تجربه به اهداف خود برسد. اهمیت اثربخشی مدیریت به اندازه‌ای است که بعضی صاحب‌نظران، قرن حاضر را عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه می‌دانند (نخعی، آهنچیان و کرمی، ۱۳۹۷). به همین دلایل، انتخاب مدیران شایسته و ارتقای مهارت‌های فنی و اطلاعات علمی آن‌ها به اصلی‌انکارناپذیر در توسعه سازمان‌ها تبدیل شده است (کمالی، ۱۳۹۳). توسعه و بهسازی مدیران مدارس در مسیر حرفه‌ای شدن آن‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است، تا مدیران حرفه‌ای و توسعه‌یافته‌تری مدارس را به سوی سازمان‌های آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت کرده و بدین طریق سنگ‌بنای رشد و توسعه جامع را پایه‌ریزی کنند (کولینز^۱، ۲۰۰۲).

مدیریت آموزشی به عنوان یکی از عوامل بهبود و ارتقای اثربخشی مدارس و به تبع آن آموزش و پرورش کارآمد شناخته شده است. مدارس موفق مدارس هستند که به وسیله مدیران حرفه‌ای هدایت می‌شوند. نقش ضروری و مهم مدیران مدارس در طول تغییرات بنیادی و چالش‌هایی که مدارس با آن‌ها مواجهند، پیچیدگی بیشتری پیدا کرده و دشوارتر شده است (هوی و سویتلند^۲، ۲۰۰۱). مدرسه یک محیط صددرصد انسانی است و مدارس امروز با مدارس یک دهه قبل تفاوت‌های انکارناپذیری دارند (میرکمالی، ۱۳۹۳، ص ۱۸). تحولاتی که امروزه در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی روی داده است. رویکرد حرفه‌ای شدن^۳ مدیران را غنی‌تر و پررنگ‌تر کرده

1. Collins
2. Hoy & Sweetland
3. Professionalization

است. ویژگی رقابتی شدن سازمان‌ها در جهت مدیران ماهر و انگیزه‌مند، این سازمان‌ها را به سمت نهادهایی یادگیرنده و انعطاف‌پذیر سوق داده و در عین حال رویکردها به سوی کارآفرینی و خلاقیت گرایش پیدا کرده‌اند. این دسته تحولات مدیریتی باعث شده است که ضرورت حرفه‌ای شدن بیشتر احساس شود (هویدا، سیادت و قنبری، ۱۳۹۱).

بنابراین، با تربیت مدیران شایسته و حرفه‌ای برای سازمان‌های آموزشی می‌توان کیفیت تمام حرفه‌های موجود در جامعه را رشد داد و در صورت انتخاب مدیران ناشایسته و غیر حرفه‌ای در مراکز آموزشی باید سقوط کیفیت آموزش و پرورش و در نتیجه همه رشته‌های آموزش عالی را پیش‌بینی کرد (بهرنگی، ۱۳۸۹). با توجه به اهمیت نقش حرفه‌ای بودن مدیران آموزشی در موفقیت سازمان‌های آموزشی که متولی تربیت نیروی انسانی جامعه هستند و نیز نتایج پژوهش‌های انجام شده (از جمله رضائی‌منش و همکاران، ۱۳۹۳) که نشان می‌دهد توسعه حرفه‌ای مدیران باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان و ارتقای اثربخشی سازمان می‌شود، این پرسش مطرح می‌شود که حرفه‌ای شدن مدیران مدارس چه ابعادی دارد؟ و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس کدامند؟ پاسخ به این پرسش‌ها می‌تواند به سیاست‌گذاران سیستم آموزشی در راستای فراهم کردن زمینه‌های حرفه‌ای شدن مدیران آموزشی یاری رساند.

حرفه‌ای شدن^۱ از دو بعد شغلی و فردی قابل بررسی است. از بعد شغلی، حرفه‌ای شدن به معنای فرایندی است که طی آن یک شغل یا حوزه تخصصی خود را به یک «حرفه» تبدیل می‌کند که عضویت در آن به سطح شایان توجهی از تسلط و شایستگی نیاز دارد (نیلسون^۲، ۲۰۰۷). از جنبه فرد شاغل، حرفه‌ای شدن فرایندی است که طی آن یک شخص شایستگی‌های لازم برای عضویت در بین افراد حرفه‌ای آن حرفه را پیدا می‌کند. این فرایند می‌تواند قبل از ورود به آن شغل یا حتی بعد از ورود به آن طی شود (لامبی و فاسکت^۳، ۲۰۰۸).

-
1. Professionalization
 2. Nilsson
 3. Lumby & Foskett

در مدیریت و رهبری آموزشی، حرفه‌ای شدن به عنوان فرایندی اجتماعی و آموزشی تعریف شده است که طی آن رهبر یا مدیر آموزشی به فردی تبدیل می‌شود که خدمات رهبری آموزشی را به عنوان یک تجربه متخصص با رعایت اصول اخلاقی خاص این حرفه ارائه می‌دهد (جاکوب و بوساناک^۱، ۲۰۰۶). در این فرایند، ابعاد تخصصی و تمامیت اخلاقی از میزان اهمیت برابری برخوردارند؛ چون اگرچه این فرایند با هدف افزایش اثربخشی و کارایی ایجاد شده است در عین حال، با توزیع قدرت، جایگاه، درآمد و امتیازات دیگر نیز همراه است بنابراین، باید با ملاحظات اخلاقی قوی نیز همراه باشد. از بعد تخصصی، حرفه‌ای شدن شامل ابعادی از جمله کسب دانش تا حد تسلط، کسب مهارت‌های پژوهشی، عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای و کسب گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای است (آبوت^۲، ۱۹۸۸). از بعد اخلاقی (ارزشی)، حرفه‌ای شدن بر حفظ و ارتقای ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری گروهی، همراهی (انطباق) با رویه‌های توافق شده و رعایت کدهای اخلاقی آن حرفه تمرکز دارد (مک‌دانلد^۳، ۱۹۹۵).

البته به تعبیر سرجیوانی^۴ (۱۹۹۱) حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت آموزشی یک سمت تاریک^۵ نیز دارد و آن این است که مدیران آموزشی به عنوان افراد حرفه‌ای یک سرمایه‌گذاری روان‌شناختی، حیثیتی و اقتصادی شایان توجه در این حرفه انجام می‌دهند. این سرمایه‌گذاری برای آن‌ها تعهدی ایجاد می‌کند و این تعهد نیز دلیل بسیار جدی برای مقاومت در برابر تغییرات است. در زمینه حرفه‌ای شدن مدیریت آموزشی پژوهش‌هایی مستقیم و یا غیر مستقیم در داخل و خارج از کشور انجام شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

پورکریمی، فرزانه و نوروزی (۱۳۹۵) صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه را شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها (فنی، انسانی و ادراکی)، دانش و نگرش‌شناسایی

-
1. Jacobs & Bosanac
 2. Abbott
 3. Macdonald
 4. Sergiovanni
 5. Dark Side

کردند. نتایج پژوهشی زینال‌پور (۱۳۹۶) نشان داد که عامل ساختاری و امکاناتی، از جمله عوامل بازدارنده عملکرد حرفه‌ای مدیران در مدارس از دیدگاه کارشناسان مدیریت آموزشی شاغل در وزارت آموزش و پرورش در استان آذربایجان غربی است.

حیات و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان دادند نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل پنج مقوله کلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی است. همچنین، دیگر نتیجه این تحقیق حاکی از آن بود که روش‌های ارائه توسعه حرفه‌ای مطلوب از نظر مدیران به ترتیب شامل شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای، خواندن (کتاب، مقاله، منابع آنلاین)، دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم‌اندیشی مدیران، مربیگری، بازدید از دیگر مدارس (مشاهده و کارآموزی) بودند.

پژوهش قنبری و محمدی (۱۳۹۵) مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در پنج مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران، شرایط واسطه‌ای و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران را توسعه دادند.

ابراهیم^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود عوامل مهم تسهیل‌کننده توسعه و آماده‌سازی مدیران را شامل حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، منابع و امور مالی، اقدامات فردی، حمایت ذی‌نفعان، سایر نقش‌های رهبر و چالش‌ها و مسائل روزانه قلمداد کرد. همچنین، عوامل مهم بازدارنده (موانع) آماده‌سازی و توسعه مدیران را شامل فقدان تجربه کافی، دوره‌های ضمن خدمت محدود، فقدان منابع و امور مالی، قدرت تصمیم‌گیری، مخالفت، عدم شناخت، موضوعات خانوادگی و کمبود وقت برشمرد.

هیئت سیاست‌گذاری ملی برای مدیریت آموزشی^۲ (۲۰۱۵) مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای را شامل موارد ذیل تعیین کرده است: مأموریت،

1. Ibrahim

2. National Policy Board for Educational Administration

چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق‌مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت‌سازمانی و پاسخگویی، برنامه آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرایند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان، به‌کارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش‌مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه‌جانبه مدرسه. در این گزارش، ویژگی‌های الگوهای مدیریت‌گرا و حرفه‌ای‌گرا به شرح جدول ۱ مورد بحث قرار گرفته است.

جدول ۱. مقایسه الگوهای مدیریت‌گرا و حرفه‌ای‌گرا

حرفه‌ای‌گرا	مدیریت‌گرا	منبع مشروعیت
حرفه‌ای‌گرایی	اختیارات سلسله‌مراتبی	اهداف
اثربخشی - صلاحیت فنی	کارایی - حداکثرسازی سود	شیوه کنترل
صداقت - وابستگی	مقررات - همراهی	مشتریان
افراد	شرکت‌ها	گروه مرجع
ارشدان حرفه‌ای	سرپرستان بروکراتیک	نظم
خودتنظیمی	سلسله‌مراتبی	

ان‌جی و چان^۱ (۲۰۱۴) در پژوهش خود دریافتند در برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، مواردی مانند مهارت‌های بین‌فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آیین‌نامه‌های آموزشی در اولویت کار قرار دارند. مهم‌ترین نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران را حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر، ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی، حمایت همکاران، توسعه مشارکت، تسهیل توسعه حرفه‌ای، طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه درسی، توسعه و اجرای برنامه‌های استراتژیک، برقراری ارتباط اثربخش، ایجاد سازمان یادگیرنده، فهم توسعه و یادگیری دانش‌آموزان، توسعه و راهبردهای جمع‌آوری اطلاعات، ارزشیابی و توسعه چشم‌انداز، ارزش‌ها و مأموریت با کارکنان مدرسه برشمردند (قنبری و محمدی، ۱۳۹۵). جوکنین^۲ (۲۰۰۵) در پژوهش خود شایستگی‌های

1. Ng & Chan
2. Gokenin

حرفه‌ای مدیران در سطح جهانی را شامل توانایی و مهارت‌های مدیریتی، شایستگی‌های مدیریت کارکنان، مهارت‌های برقراری ارتباط، خصلت و ویژگی‌های شخصی، تغییر و نوآوری، دورنگری و هدف‌گرایی، حسن ارتباط و تعامل با ذینفع‌های بیرونی، توانایی و مهارت مذاکره و متقاعدکردن شناسایی کرد (جهانیان، ۱۳۹۱).

بررسی مبانی نظری و پژوهشی حاکی از این است که بی‌گمان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت هر نظام آموزشی، مدیریت آن است. به ویژه اینکه این مدیریت در سازمانی صورت می‌گیرد که همه اهداف و عوامل عمده آن انسانی است. نقش اساسی این سازمان از یک‌سو، تبدیل انسان خام به انسان‌های خلاق و بالنده و رشدیافته، متعادل و کمال‌یافته است و از سوی دیگر، تأمین‌کننده نیروی انسانی سایر مؤسسات اجتماعی است. اگر سازمان‌های دیگر جامعه در انجام وظایف و فعالیت‌های خود کوتاهی کنند، یا به اهداف مورد نظر نرسند نتیجه آن مستقیماً عاید گروه یا سازمانی است که با آن سروکار دارند. اما سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن اگر از ماهیت کار خود غافل باشند، یا در تعلیم و تربیت متعلمان کوتاهی کنند، حاصل کارشان متوجه جامعه خواهد شد. بنابراین، مدیریت در دستگاه آموزش و پرورش نقش حیاتی و حساسی را در پیشبرد و تحقق اهداف تعلیم و تربیت دارد و اگر گفته شود که مدیریت در آموزش و پرورش از دشوارترین، ظریف‌ترین، حساس‌ترین و پرتیرترین مدیریت‌هاست، سخنی به گزافه نخواهد بود (صافی، ۱۳۷۷). اگر در گذشته مدیران قادر بوده‌اند که از مجرای رسمی و سلسله‌مراتبی در جهت اثربخشی مدارس حرکت کنند، در شرایط امروزی تأکید صرف بر چنین اموری، اثربخشی مدارس را تضمین نخواهد کرد. به بیان دیگر، نقش‌های مدیریتی دیگر در برابر چالش‌های نوین آموزشی و تغییرات سازمانی کافی نبوده و مدیران در این بافت سرشار از چالش، نیازمند رویه‌ای با عنوان «حرفه‌ای‌شدن» هستند (ملیتلو^۱، ۲۰۱۳). با توجه به اهمیت موضوع، شناسایی ابعاد و الزامات حرفه‌ای‌شدن مدیران مدارس ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای تحقق اهداف آموزش و پرورش است.

روش‌شناسی پژوهش

برای دستیابی به هدف پژوهش مبنی بر شناسایی ابعاد و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران آموزشی از مطالعه موردی با رویکرد کیفی استفاده شد. نوع مطالعه موردی مد نظر در این پژوهش، توصیفی است؛ با این هدف که بر پایه تجارب و دیدگاه‌های مدیران، معاونان و معلمان، ابعاد و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران آموزشی توصیف شود. مطلعان اصلی این پژوهش را مدیران نمونه و منتخب، معاونان و معلمان نواحی هفت‌گانه شهر مشهد تشکیل داده‌اند که به شیوه گلوله‌برفی شدند. معیار انتخاب افراد به عنوان مطلعان اصلی، دانش و تجربه آن‌ها در زمینه موضوع پژوهش بود و افرادی انتخاب شدند که بتوانند بیشترین اطلاعات در زمینه حرفه‌ای شدن مدیریت آموزشی را در اختیار محققان قرار دهند. ملاک تعیین تعداد مصاحبه‌ها نیز اشباع نظری بود که این هدف با تعداد ۲۳ مصاحبه حاصل شد و دو مورد مصاحبه بیشتر نیز برای اطمینان از صحت کار انجام گرفت. در مجموع، داده‌های حاصل از ۲۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تحلیل شد. بنابراین، درباره تعداد مصاحبه‌شوندگان، روند مصاحبه بدین صورت بوده است که گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه یافته است. اشباع نظری هنگامی صورت می‌پذیرد که در رابطه با مقوله‌های مورد نظر اطلاعات جدیدی به دست نمی‌آید. با عدم ظهور مضمون جدید، پژوهشگر از فرض اشباع نظری اطمینان حاصل کرده و به جمع‌آوری داده‌ها خاتمه داد. جدول‌های ۲ و ۳ مشخصات مصاحبه‌شوندگان و معیارهای انتخاب آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه مورد مطالعه

ویژگی جمعیت‌شناختی		مدیر	معاون	معلم
جنسیت	زن	۱۳	۷	۵
سطح تحصیلات	لیسانس	۶	۳	۳
	فوق لیسانس	۵	۴	۲
	دکتری	۲	۰	۰
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۰	۱	۰
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۸	۴	۳
	بیش از ۲۰ سال	۵	۲	۲

جدول ۳. معیارهای انتخاب مصاحبه‌شوندگان

تعداد افراد	معیار انتخاب مدیران نمونه
۲	دارای رتبه و مقام در جشنواره خوارزمی
۵	دارای مقام برتر در مسابقات علمی و کاربردی
۴	دارای مقام برتر در مسابقات آزمایشگاهی
۸	دارای رتبه و مقام برتر در آزمون پیشرفت تحصیلی
۴	داشتن تألیف (مقاله یا کتاب)
۱۵	پاسخگویی به موقع به بخشنامه‌ها و ارسال به اداره
۱۱	دارای مقام برتر در مسابقات قرآنی
۸	دارای مقام برتر در مسابقات ورزشی
۵	دارای مقام برتر در مسابقات هنرهای تجسمی

به منظور تأمین اعتبار یافته‌های پژوهش، معیار لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) مورد توجه قرار گرفت. به این صورت که قابلیت اعتبار پژوهش از طریق مصاحبه با تعداد بیشتری از مصاحبه‌شوندگان پس از اشباع صورت گرفت. همچنین، فرایند تحلیل داده‌ها توسط پژوهشگران همکار بررسی شد و نتایج پژوهش نیز توسط مصاحبه‌شوندگان بازبینی و تأیید شد. برای حصول اطمینان از انتقال‌پذیری نتایج پژوهش سعی شد اطلاعات کافی و با ذکر جزئیات درباره اقدامات صورت گرفته در روند پژوهش و نیز مشخصات مصاحبه‌شوندگان در اختیار خوانندگان قرار داده شود تا زمینه برای قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها فراهم آید. به منظور اطمینان‌پذیری نتایج، پژوهشگر سعی کرد از طریق مستندسازی داده‌های کیفی در هر مرحله امکان بررسی مجدد را برای پژوهشگران بعدی فراهم کند. همچنین، به منظور اطمینان از تأییدپذیری نتایج پژوهش سعی شد جزئیات روش و مراحل پژوهش ثبت شود و امکان ارزیابی نتایج را فراهم کند. علاوه بر این، اسناد و مدارک مرتبط از جمله شیوه‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، سند تحول بنیادین

1. Lincoln & Guba

آموزش و پرورش و سند برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران تحلیل شد و مقوله‌های مستخرج از آن‌ها نیز با نتایج تحلیل مصاحبه‌ها انطباق داده شد.

به منظور تحلیل داده‌های پژوهش طی فرایند کدگذاری، نکات کلیدی، مفاهیم و مقوله‌هایی که برای توصیف و تبیین پدیده مورد مطالعه به کار می‌روند، شناسایی و استخراج شدند (گال، بورگ و گال، ۱۳۹۴). به این ترتیب که بعد از اتمام هر مصاحبه، محتوای آن تایپ شده و به طور دقیق خوانده شد و نکات مهم مصاحبه‌ها و اسناد به عنوان کدهای اولیه مشخص و در جدول مربوطه درج شد. در این پژوهش از روش کدگذاری داده‌های کیفی در دو مرحله به صورت کدگذاری باز و محوری (اشتراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۰) استفاده شد. در نتیجه دو مرحله کدگذاری داده‌های پژوهش، در پاسخ به پرسش اول، ۷۲ مفهوم اولیه شناسایی شد که با تلفیق آن‌ها در نهایت، ۳۱ مفهوم و پنج مقوله اصلی حاصل شد. همچنین، در پاسخ به پرسش دوم پژوهش، ۴۵ مفهوم اولیه شناسایی شد که در ۱۹ مفهوم و چهار مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند.

یافته‌های پژوهش

در ادامه، نتایج تحلیل متن مصاحبه‌ها و اسناد در پاسخ به هر یک از پرسش‌های پژوهش بررسی می‌شود.

پرسش اول پژوهش: ابعاد حرفه‌ای شدن مدیران مدارس در دبیرستان‌های دخترانه شهر مشهد کدامند؟

به منظور پاسخ به این پرسش، از تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک موجود استفاده شد. در نتیجه تحلیل داده‌های گردآوری شده، ۳۱ مفهوم اصلی شناسایی شد که با توجه به سنخیت آن‌ها در پنج دسته مقوله اصلی به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های حرفه‌ای شدن مدیران مدارس دسته‌بندی شدند. مقوله‌های اساسی مستخرج از تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد در پاسخ به این پرسش پژوهش

1. Strauss & Corbin

عبارت‌اند از: ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران، ویژگی‌های اخلاقی مدیران، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی و مهارت در مدیریت محیط مدرسه.

جدول ۴. ابعاد حرفه‌ای‌شدن مدیران مدارس

مقوله‌ها	مفاهیم شناسایی شده
ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران	انعطاف‌پذیری، انگیزه پیشرفت، خلاقیت، همدلی
ویژگی‌های اخلاقی مدیران	حسن خلق، نظم و انضباط، راستگویی، مسئولیت‌پذیری، خونسردی، نفوذ کلام
شایستگی‌های فنی مدیران	تحصیلات مرتبط، مهارت در نظارت و راهنمایی، آشنایی با تکنیک‌های نوین مدیریت آموزشی، یادگیری مستمر، آشنایی با فنون کلاس‌داری و روش تدریس، مهارت در اقدام‌پژوهی، کسب گواهی‌نامه‌های مربوطه
شایستگی‌های مدیریتی	مهارت در مدیریت منابع انسانی، مهارت برنامه‌ریزی، مهارت در کار تیمی، ارزیابی صحیح کارکنان، ایجاد و حفظ انگیزش، مدیریت منابع مالی، مدیریت امور اداری، مدیریت سلامت، مدیریت مشارکتی
مهارت در مدیریت محیط مدرسه	آشنایی با جغرافیای مدرسه، توان جلب مشارکت والدین و جامعه محلی، معرفی قابلیت‌ها و توانایی‌های مدرسه، مدیریت فضای مدرسه، ارتقای جذابیت محیط مدرسه

بر اساس نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، مفاهیم انعطاف‌پذیری در گفتار و رفتار، دارا بودن انگیزش پیشرفت فردی و شغلی، خلاقیت و همسویی با تحولات نوین و احساس همدلی و همکاری با دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه از ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران مدارس شناخته شد. در رابطه با ویژگی‌های اخلاقی مدیران مدارس، مفاهیم حسن خلق، نظم و انضباط، راستگویی و صداقت، مسئولیت‌پذیری، خونسردی و تسلط بر اعصاب و توانایی گفت‌وگو شناسایی شدند. همچنین ویژگی‌های فنی مدیران، به دو بخش دانش عمومی مدیران و دانش تخصصی مدیران و مفاهیم داشتن تحصیلات دانشگاهی، آشنایی با فنون نظارت و راهنمایی آموزشی، ارتقای مستمر و کسب گواهی‌نامه‌های مربوطه، آشنایی با فنون کلاس‌داری و روش‌های تدریس، تسلط بر مهارت‌های سنجش و ارزشیابی تحصیلی، آشنایی با انواع رشته‌های تحصیلی مدرسه، تسلط بر شیوه انجام اقدام‌پژوهی و درس‌پژوهی تقسیم و شناسایی شدند. ویژگی‌های مدیریتی به دو مقوله فرعی مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملیاتی تقسیم شد که مدیریت منابع انسانی شامل ارزیابی

صحیح کارکنان، اهمیت دادن به کارکنان و دانش‌آموزان، کار تیمی و برقراری نظام انگیزشی و مدیریت عملیاتی شامل مدیریت منابع مالی، داشتن برنامه و هدف، مدیریت سلامت، مدیریت امور اجرایی و اداری، مدیریت برنامه‌های فوق و پرورشی، کنترل فرایند یاددهی-یادگیری و توسعه مشارکت اولیا است. در نهایت، در رابطه با ویژگی‌های مدیر در حوزه محیطی مفاهیمی مانند آشنایی با جغرافیای مدرسه، آشنایی با شیوه کار مدارس برتر، جذب دانش‌آموز، معرفی توانایی و موفقیت‌های مدرسه، جلب اعتماد اولیا و ارتقای جذابیت محیط مدرسه شناسایی شد.

پرسش دوم پژوهش: الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس در دبیرستان‌های دخترانه شهر

مشهد کدامند؟

به منظور پاسخ به پرسش دوم و شناسایی الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس نیز از تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد استفاده شده که در نتیجه دو مرحله کدگذاری داده‌های گردآوری شده، ۱۹ مفهوم اصلی شناسایی شد که در چهار دسته مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. مهم‌ترین مقوله‌های اساسی مستخرج از داده‌های پژوهش شامل شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران، آموزش‌های ویژه برای بهبود مهارت‌های مدیریت اثربخش، و حرفه‌ای و علمی کردن فرایند جذب و استخدام مدیران است (جدول ۵).

جدول ۵. الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس

مقوله‌ها	مفاهیم شناسایی شده
شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران مدارس	انتخاب مدیران شایسته، سیستم ارزیابی عملکرد مدیران، استعداد مدیریت، منشور اخلاق حرفه‌ای مدیریت مدارس، سیستم انتخاب و انتصاب مدیران شایسته
بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران مدارس	تعیین نقش مدیران در حمایت از یادگیری دانش‌آموزان، مدیریت فعالیت‌های فوق برنامه، نقش مدیران در مدیریت سرمایه انسانی مدرسه، نقش مدیران در مدیریت فناوری اطلاعات در آموزش، ایجاد انگیزش و مدیریت روابط انسانی
آموزش‌های ویژه برای بهبود اثربخشی مدیریت	ارائه آموزش‌های ضمن خدمت مدیریت، جانشین‌پروری در مدیریت مدرسه، شبکه مدیران مدارس
حرفه‌ای و علمی کردن فرایند انتخاب مدیران مدارس	تعیین معیارهای حرفه‌ای برای انتخاب مدیران، انتخاب مدیران توسط همکاران، مشارکت همه ذی‌نفعان در انتخاب مدیر، دریافت گواهی‌نامه یا تأییدیه مدیریت مدرسه

طی تحلیل مصاحبه‌ها، انتخاب مدیران بر اساس شایستگی‌های آنان، داشتن تمایل و استعداد مدیریت، داشتن دانش پیرامون برنامه درسی، آموزش و سنجش، توانایی مدیریت مالی و انسانی، داشتن اخلاق حرفه‌ای، مهارت در هدایت و رهبری گروهی و سازماندهی امور از مفاهیم مربوط به مقوله شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران مدارس شناسایی شدند. همچنین، تدارک حمایت‌های گسترده‌تر مدیران برای افزایش یادگیری دانش‌آموزان، به کارگیری ساز و کار حمایتی و انگیزشی، داشتن همکاری حرفه‌ای با معلمان و کارکنان مدرسه، داشتن تعامل معنادار مدرسه با اولیای دانش‌آموزان، مدیریت مؤثر عملیات و منابع مدرسه برای ترویج موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، داشتن تصویری روشن از اهداف و وضعیت مطلوب مدرسه، ابهام‌زدایی نقش مدیران فعلی و لزوم تجدید نظر در کار مدیران از مفاهیم مربوط به مقوله بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران مدارس بازمی‌گردد. طی تحلیل مصاحبه‌ها، تأکید بر مدیریت توزیع شده و مشارکتی، ایجاد یک مأموریت و چشم‌انداز آموزشی برای ارتقای موفقیت تحصیلی و رفاه دانش‌آموزان، افزایش ظرفیت حرفه‌ای پرسنل مدرسه، ایجاد جو حمایت‌کننده در مدرسه از جمله مفاهیم مربوط به مقوله آموزش‌های ویژه برای بهبود مهارت‌های مدیریت اثربخش شناسایی شدند. همچنین، تعیین معیارهای حرفه‌ای برای انتخاب مدیران، انتخاب معلمان شایسته و مستعد برای احراز جایگاه مدیریت مدارس، جذاب‌تر کردن حرفه مدیریت، تناسب بین مدرک و عمل از جمله مفاهیم مربوط به مقوله حرفه‌ای و علمی کردن فرایند جذب و استخدام مدیران مدارس شناسایی شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه به دلیل تغییر نقش‌های مدیران مدارس در نتیجه چالش‌های نوین آموزشی و تغییرات سازمانی دیگر، عمل در چارچوب‌های رسمی و سلسله‌مراتبی مدارس را به اثربخشی لازم نمی‌رساند و مدیران مدارس در این محیط سرشار از چالش، بیش از گذشته نیازمند «حرفه‌ای شدن» هستند (ملیتلو، ۲۰۱۳). مدیران مدارس باید دارای ویژگی‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش خاصی باشند تا بتوانند با کمال اطمینان، فرایند یاددهی-یادگیری دانش‌آموزان را راهبری کنند. آن‌ها باید همه عوامل لازم و مؤثر در تربیت و اداره مدرسه را بشناسند و از همه مهم‌تر بدانند که چگونه باید

با آن‌ها و روی آن‌ها کار کنند. دانش، آگاهی و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیاز به آزمایش و خطاهای مکرر نباشد (کاوه، ۱۳۸۹). اگر دانش، نگرش و رفتار شغلی مدیران آموزشی برگرفته از دانش و تخصص حرفه‌ای مورد نیاز برای تصدی این شغل نباشد، آن‌ها خود می‌توانند عمده‌ترین مانع برای بهسازی و نوسازی نظام آموزشی به حساب آیند. در این راستا، در این پژوهش مهم‌ترین ابعاد و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس شناسایی شد. مهم‌ترین مقوله‌هایی که به عنوان ابعاد حرفه‌ای شدن مدیران مدارس در این پژوهش شناسایی شد، عبارت‌اند از ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران، ویژگی‌های اخلاقی مدیران، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی و مهارت در مدیریت محیط مدرسه. در رابطه با ویژگی‌های روان‌شناختی، دیویس و دیویس^۱ (۲۰۱۱) معتقدند افراد حرفه‌ای توانایی حل مسئله، قوه ابتکار و خلاقیت، قدرت تفکر متمایز و توانایی به‌عهده‌گرفتن نقش‌های جدید به صورت متفاوت را دارند. مدیران در قالب رهبران مدارس الهام‌بخش بوده و نیروی انگیزه‌بخشی دارند که کارکنان را به انجام امور ترغیب می‌کنند. آنان نسبت به مسائل به ظاهر ساده، اما مخرب در مدرسه هوشیارند و قدرت پیش‌بینی اشتباهات روزانه را دارند و به‌خوبی از روابط و وجود گروه‌های غیر رسمی در میان کارکنان مدرسه آگاه‌اند. در این پژوهش، مصاحبه‌شوندگان از بین ویژگی‌های فردی، حسن خلق را قوی‌ترین سلاح مدیران حرفه‌ای برای پیشبرد اهداف آموزشی در مدرسه می‌دانند. آنان معتقدند مدیران با داشتن اخلاق و برخوردی خوش و نیکو می‌توانند بر دل‌ها حکومت کنند و همه را همراه و همگام با خود کنند. همان‌طور که نتایج تحلیل اسناد نیز به این مقوله اشاره‌ای خاص دارد. احترام به احساسات و ارزش‌ها و عقاید دیگران و داشتن خصوصیات تکلیف‌گرایی، کرامت نفس، امانتداری، احترام، اعتماد، ایثارگری، کارآمدی، وقت‌شناسی، خودباوری، همدلی و داشتن ویژگی‌های متعادل، کارآمد، نشاط‌آفرین، منسجم و پویا را برای مدیران مهم برمی‌شمارد. همچنین، با توجه به نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، نظم و انضباط زمانی بسیار تأثیرگذار است که همراه با حسن

1. Davies & Davies

خلق باشد. همان‌طور که در اسناد مورد تحلیل نیز به نظم و انضباط، جدیت و قانون‌گرایی، نظم‌پذیری و قانون‌مداری نیز اشاره شده است. بنا بر اظهار مصاحبه‌شوندگان، راستگویی و صداقت مدیر در همهٔ مراحل کاری‌اش باعث جلب اعتماد کلیهٔ کارکنان و دانش‌آموزان شده و اثر مثبت این اعتماد به‌خوبی قابل درک است. همان‌طور که در سند تحول نیز به راستگویی و صداقت در کلام و رفتار تأکید شده است.

مسئولیت‌پذیری از جمله ویژگی‌های بسیار لازم دیگر در انجام امور مدیریتی است. همان‌طور که بنا بر اظهار مصاحبه‌شوندگان مدیر با قبول پست مدیریت مسئولیت بزرگی را قبول می‌کند و باید پاسخگوی همهٔ مسائل پیش‌آمده در مدرسه باشد. همچنین، در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز به استقرار نظام مدیریت اثربخش و مسئولیت‌پذیر و پاسخگو در مدرسه اشاره شده است. داشتن تحصیلات دانشگاهی بنا بر اظهار مصاحبه‌شوندگان لازم است، اما کافی نیست. مدیر باید ویژگی‌های دیگری نیز داشته باشد که ربطی به تحصیلات او ندارد. وجود مؤلفه‌هایی چون آشنابودن مدیر و تسلط او بر فنون نظارت و ارزشیابی تحصیلی دانش‌آموزان و معلمان، به‌روزکردن دانش خود با تئوری‌های نوین مدیریت، شرکت در دوره‌های ضمن خدمت مناسب برای اطلاعات و آگاهی خود از مسائل مورد نیاز در مدیریت، داشتن سابقهٔ کلاس‌داری و آشنایی با فنون تدریس، داشتن اطلاعات کافی دربارهٔ رشته‌های تحصیلی مدرسه خویش و سابقهٔ شرکت در جشنواره اقدام‌پژوهی و تسلط کامل بر انجام آن و تشویق همکاران خود به شرکت در آن از مواردی بود که نسبت به سایر مؤلفه‌ها مورد توجه مصاحبه‌شوندگان بود. همان‌طور که در تحلیل اسناد نیز به مواردی مانند داشتن تحصیلات دانشگاهی مدیریت آموزشی، علوم تربیتی، روان‌شناسی و روان‌شناسی اجتماعی، آشنایی نسبی از تئوری‌های سازمان و مدیریت، گذراندن دوره‌های آموزشی برای کسب توانمندی‌های جدید و دستیابی به گواهینامه‌های لازم، آشنایی و آگاهی از اهداف دورهٔ تحصیلی و برنامهٔ درسی ملی، آشنایی و آگاهی از فعالیت‌های پژوهشی و مطالعاتی، حمایت از پژوهشگران فعال و مجرب، تقویت روحیهٔ خلاقیت و کارآفرینی در مدرسه نیز توجه و اشاره شده است.

نتایج تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران جنبه‌های مختلفی را شامل می‌شود که در این میان، بنا به اظهار مصاحبه‌شوندگان مهم‌ترین مفاهیم آن انعطاف‌پذیری در گفتار و رفتار است که این خود می‌تواند پیش‌نیازی برای سایر مفاهیم باشد، زیرا مدیری که منعطف است به راحتی می‌تواند با شرایط خاص خود را وفق دهد. عواملی مانند دارا بودن انگیزش پیشرفت فردی و شغلی، خلاقیت و همسویی با تحولات نوین و احساس همدلی و همکاری با دانش‌آموزان به نوبه خود می‌تواند از عوامل مؤثر و مهم ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران مدارس باشد.

برقراری نظام انگیزشی و ایجاد محیطی سرشار از انگیزه به انجام دادن کارها و مسئولیت‌های محوله بر عهده معلمان و دانش‌آموزان یکی از مهارت‌های حرفه‌ای مدیران از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان بود که در بررسی اسناد نیز به کشف و هدایت استعداد‌های دانش‌آموزان و تقویت روحیه پرسشگری و پژوهشگری در بین آنان توجه شده است.

توانایی مدیریت منابع مالی، به ویژه امروزه که یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران مدارس محدودیت منابع مالی است، یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران است. داشتن اطلاعات کافی درباره مدیریت منابع مالی مدرسه که نقش مهمی در ادامه کار مدیر در طول سال تحصیلی دارد از نظر اکثر مطلعان کلیدی مهم است و طبق تحلیل اسناد مورد بررسی، آشنایی با مقررات مالی مربوط به دریافت شهریه و ثبت نام، آشنایی با مقررات مالی مربوط به فعالیت‌های مکمل و فوق برنامه، مدیریت بهینه منابع و مصارف و شفاف‌سازی عملکرد مالی، طراحی ساز و کارهای تنوع‌بخشی به منابع مالی دولتی و غیر دولتی از قبیل موقوفات و امور خیریه بیان شده است. داشتن برنامه، هدف و چشم‌اندازی برای آینده از عوامل مؤثر در موفقیت مدیران مدارس در طول انجام وظایف‌شان است.

طی تحلیل مصاحبه‌ها، مدیریت امور اجرایی و اداری از جمله مفاهیمی است که باید یک مدیر حرفه‌ای داشته باشد. آشنایی کامل مدیر با بخشنامه‌های ارسالی اداره و پاسخ به موقع به آن‌ها از جمله نکات کلیدی بود که علاوه بر اینکه اکثر مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند، یکی از ملاک‌ها برای انتخاب مدیر نمونه نیز می‌باشد همان‌طور که در اسناد مورد تحلیل نیز با ذکر جزئیاتی مثل آگاهی از نحوه ثبت نام در سیستم اسناد، دفتر آمار و امتحانات مدرسه به آن اشاره

شده است. مدیریت فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی طبق دیدگاه مصاحبه‌شوندگان یکی از عواملی است که اگر توسط مدیر و همکارانش به آن اهتمام ورزیده شود، انگیزه دانش‌آموزان را برای ادامه راه و پیشرفت تحصیلی بیشتر می‌کند؛ زیرا وجود این فعالیت‌ها باعث تنوع بخشی در روند تحصیلی می‌شود. به گونه‌ای که در اسناد مورد تحلیل نیز به آشنایی با فعالیت‌های مکمل و فوق برنامه، تشکل‌ها و شورای دانش‌آموزی، مسابقات هشت‌گانه فرهنگی و هنری نیز اشاره شده است.

کنترل فرایند یاددهی- یادگیری یکی از اهداف مهم و حیاتی در آموزش و به تبع از وظایف خطیر مدیران مدارس است که باید به آن اهتمام ویژه‌ای ورزند. پیگیری عملکرد آموزشی معلمان، فراهم کردن برنامه آموزشی اثربخش در مدرسه، ارزیابی مستمر یادگیری دانش‌آموزان، توجه به درخواست‌های آموزشی معلمان، ریشه‌یابی مشکلات درسی دانش‌آموزان، ایجاد جو رقابتی سالم بین آنان، برگزاری کلاس‌های تقویتی از نکات مهم بیان شده توسط مطلعان کلیدی بود. همین‌گونه نیز در اسناد به ارتقای کیفیت فرایند تعلیم و تربیت با استفاده از فناوری‌های نوین و اعتباربخشیدن به نقش یادگیرندگان اشاره شده است.

یکی از اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش پررنگ کردن نقش اولیای دانش‌آموزان در فرایند آموزش است. مشارکت و تعامل والدین با مدرسه نقش مهمی در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارد. همان‌طور که به دفعات در اسناد مورد تحلیل به آن اشاره شده است. اعتباربخشیدن به نقش پایه‌ای خانواده‌ها در سند برنامه درسی ملی، ارتقای نقش و جایگاه تربیتی خانواده در تعلیم و تربیت در سند تحول بنیادین نشان این ادعا است. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، مدیران باید با شرایط منطقه‌ای که در آن مدیریت می‌کنند، آشنایی کامل داشته باشند. مثلاً مدیریت در منطقه محروم با مناطق دیگر فرق می‌کند چرا که در این مناطق مشکلات بیشتر از دیگر مناطق است و به تبع مدیریت در این مناطق با چالش‌های زیادی همراه می‌شود که مدیر باید از پس آن برآید. در اسناد مورد تحلیل نیز توجه به تفاوت‌ها از نظر جنسیتی و محیط زندگی اشاره شده است. از جمله راهبردهای مهم در مدیریت موفق، آشنایی با شیوه کار مدارس برتر است، این در حالی ایجاد می‌شود که مدیر تعاملی اثر بخش با سایر مدارس داشته باشد. معرفی توانایی و

موفقیت‌های مدرسه، جذب دانش‌آموز و جلب اعتماد اولیای دانش‌آموزان مفهومی بسیار مهم در مدیریت حرفه‌ای است که نقش مهمی در پیشبرد روند آموزش دارد. در اسناد مورد تحلیل نیز به جلب مشارکت و تعامل دانش‌آموزان و خانواده آنان توجه شده است. ارتقای جذابیت محیط یکی از مفاهیمی است که ارتباط مستقیم با خلاقیت و تمایلات مدیر برای تغییرات اثربخش در مدرسه دارد که منجر به ایجاد محیطی دلپذیر برای دانش‌آموزان می‌شود.

با توجه به ابعاد شناسایی شده برای حرفه‌ای شدن مدیران مدارس، به سیاست‌گذاران نظام آموزشی پیشنهاد می‌شود که در فرایند انتخاب مدیران آموزشی به این مقوله‌ها توجه کرده، و با فراهم کردن ساز و کارهایی برای شناسایی و تشخیص این ویژگی‌ها در متقاضیان پست‌های مدیریتی، نسبت به انتخاب مدیران آموزشی اقدام کنند و نیز از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری متنوع برای مدیران موجود، زمینه توسعه حرفه‌ای مداوم آن‌ها را فراهم کنند.

در رابطه با پرسش سوم پژوهش نیز شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران، آموزش‌های ویژه برای بهبود مهارت‌های مدیریت اثربخش، و حرفه‌ای و علمی کردن فرایند جذب و استخدام مدیران به عنوان مهم‌ترین الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس شناسایی شد. دیویس و دیویس (۲۰۱۱) اذعان داشتند اگر در انتخاب مدیران آموزشی، به مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان توجه شود و ملاک گزینش 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 در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در درازمدت بهره‌وری بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود (پورکریمی، فرزانه و نوروزی، ۱۳۹۵). به زعم عباسپور (۱۳۸۲) به منظور کارآمد کردن مدیریت آموزشی، اعمال شایسته‌سالاری در سطوح مختلف آموزش و پرورش، تجدید نظر در راهبردها و راهکارهای موجود، و تغییر و اصلاح مدیریت آموزشی، اقدامات مؤثری باید صورت گیرد. از جمله اینکه باید به تهیه، تصویب و اجرای قوانین مربوط به عزل و نصب مدیران آموزشی بر اساس اصول علمی، منطقی و عینی حاصل از تحقیقات علمی و تجربیات مثبت جهانی پرداخت و

مدیران شایسته را جذب و به کار گرفت. هیئت راهبران آموزشی نواحی جنوبی که سازمانی غیر انتفاعی در انتخاب مدیران مدارس در آتلانتا است و به بهبود آموزش در ۱۶ ایالت اقدام می‌کند، در گزارش خود در سال ۲۰۰۱، شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران مدارس را هدف قرار داده است تا افرادی که تمایلات و استعداد زیادی برای مدیریت دارند، انتخاب شوند. معیارها و روش‌های انتخاب شایسته‌سالارانه در برنامه‌های آمادگی مدیران توسعه یابد. واجدین شرایطی که پیرامون برنامه درسی و آموزش دانش داشته و همچنین، افرادی که برای کمک به دانش‌آموزان بسیار مشتاق هستند، گزینش شوند (بوچامل، باسکو و مارکوت^۱، ۲۰۱۴). ایزدیناه (۱۳۷۹) نیز در پژوهش خود به عامل بازنگری آیین‌نامه انتصاب مدیران آموزش و پرورش تأکید می‌کند. بنا بر اظهارات مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش، انتخاب مدیران بر مبنای مصلحت‌اندیشی یک آسیب جدی است. در اسناد مورد تحلیل نیز به گزینش مدیران بر اساس شایستگی و پیشگامی آنان در معیارهای علمی، کارآمدی و باور به اهداف نظام تعلیم و تربیت، جذب و توانمندسازی و بازآموزی مدیران در سطوح مختلف اشاره شده است.

همچنین، داشتن تمایل و استعداد مدیریت از مقوله‌های مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بود. یافته‌های پژوهش موسوی (۱۳۸۶) نشان داده است که عوامل مالی، اختیار متناسب با مسئولیت، ثبات شغلی، مسائل و مشکلات شخصی، انگیزش، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت بیشتر از سطح متوسط باعث عدم تمایل دبیران برای احراز پست مدیریت در مدارس دخترانه بوده است. داشتن دانش پیرامون برنامه درسی، آموزش و سنجش، توانایی مدیریت مالی و انسانی، داشتن اخلاق حرفه‌ای، مهارت در هدایت و رهبری گروهی و سازماندهی امور از مفاهیم مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان و اسناد بود که نشان‌دهنده مدیریتی حرفه‌ای در مدارس است.

بنا بر اظهارات مصاحبه‌شوندگان، در مسیر تقلا جهت بهبود مدیریت مدارس پیش از همه به «بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران مدارس» نیازمندیم. از این رو، باید در کار مدیران

1. Bouchamma1, Basque & Marcotte

تجدید نظر شود و ابهام‌زدایی از درک آنان نسبت به ایفای نقش‌هایشان صورت گیرد. علاوه بر این، حمایت‌های گسترده‌تر از مدیران برای افزایش یادگیری دانش‌آموزان ممکن شود. یافته‌های پژوهش‌های مهری و همکاران (۱۳۹۳)، نصیری ولیک‌بنی، قنبری و سرجهانی (۱۳۹۵) و ابراهیم (۲۰۱۱) بر لزوم حمایت از مدیران دلالت داشته و پی برده‌اند که بین حمایت مدیران و رشد حرفه‌ای دبیران همبستگی بالایی وجود دارد. با این حال، به نظر می‌رسد اکثر مدیران مدارس به علت عدم تخصص، فقدان یا کمبود دوره‌های مدیریت از وظایف مدیریت آموزشی بی‌اطلاعند (اصغریان جویباری، ۱۳۷۲).

در سال ۲۰۰۶ سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، پروژه‌ای بین‌المللی را به نام «بهبود مدیریت مدرسه» آغاز کرد، به طوری که ۲۲ کشور در اجرای آن مشارکت فعالی داشتند. یکی از راهبردهای حاصل از یافته‌های این پروژه به بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران مدارس برای افزایش یادگیری دانش‌آموزان اشاره دارد (زین‌آبادی و عبدالحسینی، ۱۳۹۶). به استناد یافته‌های این پژوهش، «جذابیت‌بخشیدن به حرفه مدیریت آموزشی» به عنوان یکی دیگر از راهبردهای بهبود مدیریت مدرسه معرفی شد و راه دستیابی به این راهبرد از طریق حرفه‌ای و علمی کردن فرایند جذب و استخدام، به کارگیری مکانیسم‌های انگیزشی و همچنین، تمرکز بر جذابیت نسبی دستمزد عنوان شد.

بنا بر اظهارات مصاحبه‌شوندگان، روندی حرفه‌ای برای جذب و استخدام مدیران مدارس وجود ندارد و مدیریت در آموزش و پرورش ایران جذبه چندانی ندارد. راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش با یافته‌های حاصل از پروژه بین‌المللی بهبود مدیریت مدرسه نیز همخوانی دارد که در آن به جذاب‌تر کردن بیشتر حرفه مدیریت مدرسه اشاره شده است (زین‌آبادی و عبدالحسینی، ۱۳۹۶). موسوی (۱۳۸۶) در یافته‌های پژوهش خود عوامل مالی و عدم مکانیسم‌های انگیزشی را از جمله علل بی‌تمایلی افراد واجد شرایط نسبت به احراز پست مدیریت مدرسه عنوان می‌کند. بنا بر اظهار مصاحبه‌شوندگان، برای احراز پست مدیریت مدرسه باید از افراد متخصص، مجرب، متعهد و ماهر بهره برد، بر عدم تمرکزگرایی تأکید شود، قدرت قانونی و اختیارات بیشتری به مدیران عطا کرد، و شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران را بازبینی کرد.

در ایران موضوع انتخاب مدیران مدارس و بررسی عملکرد سالیانه آنها به مسئله‌ای حاشیه‌ای و کم‌اهمیت تبدیل شده است که نمود بیرونی این نگاه حاشیه‌ای نقش پررنگ سلاقی و روابط در انتخاب مدیران مدارس است. نتایج پژوهش سیاوشی زنگیانی (۱۳۹۱) مؤید این امر است که با توجه به بخشنامه و اسناد موجود در دولت جمهوری اسلامی ایران در بیست سال گذشته در شاخص‌های انتخاب مدیران تجدید نظر نشده و هنوز بر اساس دستورالعمل‌های سال‌های گذشته عمل می‌شود و در بین مدیران با سابقه مدیریتی مختلف هر یک از شاخص‌ها در وضعیت موجود با حالت مطلوب فاصله دارد. موسوی (۱۳۸۶) در پژوهش دیگری عدم برخورداری مدیران از اختیار متناسب با مسئولیت را از جمله علل عدم تمایل افراد واجد شرایط نسبت به احراز پست مدیریت مدرسه قلمداد می‌کنند.

بهبود مستمر و رشد حرفه‌ای به عنوان یکی دیگر از الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس شناخته شد. مدیران باید مادام از تجارب دیگران بیاموزند و آموخته‌های خود را به دیگران انتقال دهند و همسو با تحولات نوین، همپای تحولات روز دنیا حرکت کنند. نصیری ولیک‌بنی، قنبری و سرچهانی (۱۳۹۵) در یافته‌های پژوهش خود نیاز به بهبود مستمر را برای مدیران مدارس مهم می‌انگارند. در پژوهشی دیگر، گلاویز (۲۰۱۱) به نیاز برای بهبود مستمر مدیران مدارس اشاره می‌کند (حیات و همکاران، ۱۳۹۴). بنا بر اظهار مصاحبه‌شوندگان، راهبرد آموزش و بهسازی مدیران آموزشگاهی به عنوان یکی از مسیرهای تحقق بهبود مدیریت مدرسه مطرح شد. در سال‌های اخیر توجه به نقش مدیر به عنوان مهم‌ترین عامل تغییر، تحول و موفقیت برنامه‌های آموزشی و پرورشی مدرسه سبب شده است کار برنامه‌ریزان آموزش مدیران زیر پرشش قرار گیرد و برنامه‌ریزان به تجدید نظر در برنامه‌های آموزشی و جست‌وجوی رویکردهای کارآمدتر برای آماده‌سازی مدیران بپردازند. پروژه بین‌المللی بهبود مدیریت مدرسه نیز بر لزوم بهبود مهارت‌های مدیریت اثربخش تأکید می‌کند (زین آبادی و عبدالحسینی، ۱۳۹۶).

به زعم هیلارد (۲۰۱۵)، فرصت ارائه‌شده به بهبود آموزش، یادگیری، پژوهش و مهارت‌های رهبری، بیشترین تأثیر را بر بالندگی مدیران دارد (نصیری ولیک‌بنی، قنبری و سرچهانی، ۱۳۹۵). علاوه بر این، شلیچر (۲۰۱۲) اذعان می‌دارد مدیران مدارس در برخی کشورها برای به عهده

گرفتن پست مدیریت مدرسه، به اندازه کافی آموزش ندیده‌اند. اگرچه نامزدهای پست مدیریت مدرسه، از یک زمینه تدریس برخوردارند، اما آن‌ها لزوماً در زمینه نوآوری آموزشی، مدیریت امور مالی یا منابع انسانی با صلاحیت و شایسته نیستند و از حداقل استانداردهای مدیریت برخوردار نمی‌باشند (حیات و همکاران، ۱۳۹۴). نتایج پژوهش گلاویز^۱ (۲۰۱۱) حاکی از آن است که روش‌های ارائه توسعه حرفه‌ای مطلوب مدیران به ترتیب شامل گروه مطالعه کوچک، سینمار، کنفرانس، مربیگری، کارگاه، پروژه‌های مسئله‌محور، دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، دوره‌های آنلاین و کارآموزی بودند. حیات و همکاران (۱۳۹۴) روش‌های ارائه توسعه حرفه‌ای مطلوب از نظر مدیران را به ترتیب شامل شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای، خواندن (کتاب، مقاله، منابع آنلاین)، دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم‌اندیشی مدیران، مربیگری، بازدید از دیگر مدارس (مشاهده و کارآموزی) عنوان کردند.

به تعبیر شعاری‌نژاد (۱۳۸۷)، مدیر مدرسه مانند کارگردانی است که در موفقیت مدرسه، بالاترین نقش‌ها و بیشترین مسئولیت‌ها را به عهده دارد و این نقش‌ها را زمانی در حد مطلوب ایفا خواهد کرد که از صلاحیت‌های علمی و هنری لازم برخوردار باشد. بنابراین، در مسیر بهبود رهبری مدارس، لزوم طراحی و توجه به برنامه‌هایی برای آموزش و بهسازی مدیران به عنوان یک راهبرد ضرورت می‌یابد. از این رو، در جهت حرکت به سمت بهبود مدیریت مدیران مدارس لزوم بازنگری برنامه‌ها، مقررات و ضوابط مدیریت مدارس اجتناب‌ناپذیر است. هر یک از الزامات شناسایی شده برای حرفه‌ای شدن مدیران مدارس رهنمود مشخصی برای سیاست‌گذاران نظام آموزشی است که می‌توانند با شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های حرفه‌ای آن‌ها، ارائه آموزش‌های ویژه به آن‌ها، و حرفه‌ای و علمی کردن فرایند انتخاب مدیران در راستای بهبود عملکرد مدیران مدارس و در نتیجه ارتقای اثربخشی مدارس گام بردارند.

1. Galaviz

منابع

- اصغریان جویباری، علی اصغر (۱۳۷۲). بررسی انطباق عملکرد مدیران مدارس شهرستان دماوند با وظایف مدیران آموزشی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- ایزدپناه، نادر (۱۳۷۹). بررسی راه‌های افزایش جذب فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت آموزشی به مشاغل مدیریتی آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران آموزشی و فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت آموزشی شاغل در آموزش و پرورش شهر اهواز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- بهرنگی، محمدرضا (۱۳۸۹). آموزش پرورش با مدیریت یادگیری از منظر خلاقیت. مدیریت بر آموزش انتظامی، ۳(۲)، ۲۱-۴۴.
- پورکریمی، جواد، فرزانه، محمد، و نوروزی، میترا (۱۳۹۵). واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس: یافته‌های یک پژوهش ترکیبی. مدیریت مدرسه، ۴(۱)، ۱-۲۵.
- تقی‌پور ظهیر، علی (۱۳۸۸). بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور. آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۰(۸۳)، ۱۳۶-۱۲۱.
- جهانیان، رمضان (۱۳۹۱). دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۴(۳)، ۱۵-۳۸.
- حیات، علی اصغر، عبدالحی، بیژن، زین‌آبادی، حسن‌رضا، و آراسته، حمیدرضا (۱۳۹۴). مطالعه کیفی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس. مطالعات آموزش و یادگیری، ۷(۲)، ۶۲-۴۱.
- رضائی‌منش، بهروز، شریف‌زاده، فتاح، سیدنقوی، میرعلی، و سرابی، امید (۱۳۹۳). تأثیر ثبات مدیریت بر حرفه‌ای‌گرایی با رویکرد شایسته‌سالاری. مدیریت مدرسه، ۲۲، ۳۲-۴۵.
- زینال‌پور، محمدرضا (۱۳۹۶). بررسی نقش عامل ساختاری و امکاناتی در اجرای عملکرد حرفه‌ای مدیران از دیدگاه کارشناس مدیریت آموزشی در استان آذربایجان غربی. دومین کنگره بین‌المللی علوم انسانی، مطالعات فرهنگی، تهران
- زین‌آبادی، حسن‌رضا، و عبدالحسینی، بیتا (۱۳۹۶). مدرسه موفق، مدیر موفق: مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP). مجله نوآوری‌های آموزشی، ۱۹(۱)، ۲۱-۴۲.

- سیاوشی زنگیانی، علی (۱۳۹۱). تحلیل شاخص های انتصاب مدیران مدارس ابتدایی استان مازندران از سال ۱۳۶۹ تا ۱۳۸۹. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور تهران، دانشکده علوم انسانی.
- شعاری‌نژاد، علی‌اکبر (۱۳۸۷). مدیریت در مدرسه‌های امروز جهان: مدیریت انسانی مدرسه. رشد مدیریت مدرسه، ۵۹، ۲۸-۲۶.
- صافی، احمد (۱۳۷۷). اهمیت مدیریت در آموزش و پرورش. پیوند، ۲۲۷-۲۲۵، ۶۱-۵۴.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۲). واکاوی مفهوم ساختار و نقش و اهمیت آن در حل مسائل آموزش و پرورش. مدیریت در آموزش و پرورش، ۹(۱۹)، ۳۴-۱.
- قنبری، سیروس، و محمدی، بهرام (۱۳۹۵). الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی. مدیریت مدرسه، ۴(۲)، ۱۴۳-۱۲۳.
- کاوه، داوود (۱۳۸۹). مقایسه سبک‌های مدیریتی بزرگان دینی با مدیریت آموزشی نوین (بر مبنای مدرنیسم و پست مدرنیسم). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور واحد تهران.
- کمالی، محسن (۱۳۹۳). نظریه آشوب در مدیریت آموزشی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، ۲۹ بهمن، شیراز.
- گال، مردیت، بورگ، والتر و گال، جویس (۱۳۹۴). روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی. تهران: سمت.
- موسوی، معصومه (۱۳۸۶). بررسی علل عدم تمایل افراد واجد شرایط نسبت به احراز پست مدیریت مدرسه از دیدگاه دبیران مدارس دخترانه دولتی و غیر دولتی شهر اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد خوراسگان.
- مهری، داریوش، پرداختچی، محمدحسن، شمس مورکانی، غلامرضا، و محجوب عشرت‌آبادی، حسن (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین حمایت مدیریت با رشد حرفه‌ای دبیران. علوم تربیتی، ۲۱(۱)، ۹۳-۱۱۴.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۹۳). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: یسپرون.
- نخعی، سارا، آهنچیان، محمدرضا، و کرمی، مرتضی (۱۳۹۷). ابعاد مدل شایستگی مدیران آموزشی. اولین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم انسانی و مطالعات فرهنگی ایران، تهران، مرکز بین‌المللی همایش‌ها و سمینارهای توسعه پایدار در علوم جهان.

- نصیری ولیکنبی، فخرالسادات، قنبری، سیروس، و سرجهانی، زهرا (۱۳۹۵). کاوش بالندگی مدیران مدارس، نظریه‌ای داده‌بنیاد. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۴)، ۲۶-۱.
- هویدا، رضا، سیادت، سیدعلی، و قنبری، مرضیه (۱۳۹۱). بررسی رابطه حرفه‌ای‌گرایی و مهارت‌های مدیران (فنی، انسانی و ادراکی) در مدیران شرکت پلی‌اکریل ایران از نظر کارشناسان آن‌ها. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
- Abbott, A. D. (1988). *The system of professions: Essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*, 5, 580-589.
- Collins, J. (2002). Good to great: Why some companies make the leap and others don't. *Current Sociology*, 54(4), 579-593.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2011). *Talent management in education*. London: Sage.
- Galaviz, P. (2011). *Principal's perceptions of their own professional development presented to the faculty of the graduate school of the university of Texas at Austin*, in partial fulfillment of requirement for degree of education.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: The meaning and nature of enabling structure. *Educational Administration Quarterly*, 37, 296-321.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary school's principals in Kenya. *Humanities and Social Science*, 1(9), 22 – 36.
- Jacobs, M., & Bosanac, S. E. (2006). *The professionalization of work*. Whitby, ON: de Sitter.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. CA: Sage.
- Lumby, J., & Foskett, N. (2008). Leadership and culture. In J. Lumby, G. Crow & P. Pashiardis (Eds.), *International handbook on the preparation and development and development of school leaders* (pp. 43-60). New York: Routledge.
- Macdonald, K. M. (1995). *The sociology of the professions*. London: Sage.
- Militelo, M. (2013). How professional standards guide practice for school principals. *Educational Management*, 27(1), 74-90.
- National Policy Board for Educational Administration (2015). *Professional Standards for Educational Leaders 2015*. Reston, VA: Author. Retrieved from: <https://pdf4pro.com/view/professional-standards-for-educational-leaders-5b41bc.html>
- Nilsson, H. (2007). *Professionalism: What is a Profession?*. University of Nottingham. Retrieved from: <http://www.cs.nott.ac.uk/~psznhn/G52GRP/LectureNotes/lecture05-4up.pdf>.
- Sergiovanni, T. J. (1991). The dark side of professionalism in educational administration. *Phi Delta Kappan*, 72(7), 521-526.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage.