

## واکاوی تجارب زیسته مدیران آموزشی از چالش ها و موانع توسعه صلاحیت حرفه‌ای (یک مطالعه کیفی)

پیمان گرایی گراوند<sup>۱</sup>، یزدان گرایی گراوند<sup>۲</sup>، حمید آسماندره<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد علوم سیاسی، دانشکده علوم حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه آزاد، واحد لرستان، ایران

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر فهم تجارب زیسته مدیران آموزشی از چالش ها و موانع توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران دانشگاهی بود. این پژوهش کیفی با استفاده از روش پدیدارشناسی اجرا شد. روش گردآوری اطلاعات استفاده از مصاحبه های نیمه ساختارمند بود. بدین منظور داده ها با مصاحبه از ۱۵ نفر از مدیران آموزش و پرورش، جمع آوری و به روش تحلیل مضمونی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل حاصل از مصاحبه ها حاکی از چهار مضمون اصلی از جمله موانع فردی، اقتصادی، سازمانی، فرهنگی و اجتماعی و ۳۵ زیرمضمون شامل بی انگیزگی، مشغله زیاد، بی نیازی از دانش علمی، انزوای علمی، مقاومت در برابر یادگیری، خودبرتری، رقابت بر سر منافع، بی اهمیت بودن پژوهش، کمبود بودجه، کمبود امکانات، مسائل اداری بودجه ریزی، مقرون به صرفه نبودن، ائتلاف بودجه، عدم مشارکت اقتصادی مدیران، نگاه اقتصادی زودبازده، عدم حمایت بخش خصوصی، تصمیم گیری های با تاکید بر نتایج کوتاه مدت، عدم حمایت ساختاری، مدیریت وقفه ای، نبود برنامه مدون، نظام مند نبودن آموزش ها، عدم آشنایی با آموزش ها، ساختار متکی به فرد، یکسان بودن مشوق ها، ارزیابی غیر اصولی از آموزش ها، نبود رقابت، ساختار بوروکراتیک، بی تحرکی سازمانی، رخوت در محیط علمی، تفکر بسته علمی، محیط غیرمحرک، دانش ضعیف، روحیه رقابتی ناسالم، نداشتن علم مدیریت تعارض و آشنا نبودن مدیران با شیوه های همکاری بود.

**واژه های کلیدی:** صلاحیت های حرفه ای، چالش ها و موانع توسعه صلاحیت، تجارب زیسته مدیران آموزشی

## ۱. مقدمه

در عصر حاضر، یافتن راههایی برای تقویت و بهبود کمی و کیفی مدیران در سطح سازمانی، ملی و بین المللی از اولویتهای مهم جهان پیچیده امروز است (روثول و ریچ، ۲۰۰۴). مدیران آموزش و پرورش نیز از این امر مستثنا نیستند. آموزش در هر کشوری یکی از عوامل موثر در تحقق توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن به شمار می رود. آموزش و پرورش وظیفه تربیت نیروی انسانی، سواد آموزی و دانش پروری را دارا می باشد. بنابراین نظام آموزشی با برون دادها و پیامدهای خود، نقش مهمی در توسعه کشور دارد (نامی، ۱۳۹۰). نظام آموزشی که شامل دانش آموزان، معلمان، کارکنان و مدیران و نیز دارای فرایندهای مختلف و پیچیده و وابستگی های متقابل با محیط است. در این بین، نقش مدیران در پیشبرد اهداف و مأموریت های آموزش و پرورش از اهمیت شایانی برخوردار است. قرن ۲۱، قرن تغییرات سریع و لحظه ای است. بنابراین جهت همگام شدن با تغییرات قرن ۲۱ نیازمند رهبران و مدیران در آموزش و پرورش هستیم که صلاحیت های لازم را داشته باشند. به عبارتی لازمه موفقیت برنامه ها و تلاش های آموزش و پرورش افزایش دانش و مهارت مدیران آموزشی است (ریشتر و همکاران، ۲۰۱۱). در واقع جهانی شدن و جامعه دانش با تغییراتی که در طبیعت، زندگی کاری، زندگی روزمره ما به وجود آورده اند، کارکردهای جدیدی را برای آموزش و پرورش رقم زده اند (وانگ، صبو و گریوال، ۲۰۱۸). اما در حال حاضر سازمان ها و مراکز آموزشی از بسیاری از جهات از پایین بودن کیفیت رنج می برند (تورانی، ۱۳۸۴). در مسیر بهبود این کیفیت باید کانون توجه را روی عناصر اساسی و تاثیرگذار، که از مقیاس وزنی نسبتا بالاتری برخوردارند، متمرکز کرد و یکی از این عناصر مدیران هستند. در دنیای پر رقابت امروز، مدیران توانمند و مولد مهم ترین سرمایه سازمان تلقی می گردند که می توانند موجبات تغییر و تحول در سایر عوامل سازمانی و نتایج اساسی را فراهم آورند (هاشمی و عباسی، ۱۳۹۷). بنابراین در رویارویی با تاثیر پیشرفت های جهانی، نیاز بسیاری از سازمان ها از جمله آموزش و پرورش به مدیران شایسته روز به روز بیشتر می شود، خصوصا اینکه توانایی رقابت موثر به شناخت و نگهداری مدیران شایسته بستگی دارد (میرغفوری و همکاران، ۱۳۹۲).

از دیدگاه اسلام مسئولیت اداره هرکاری از بالاترین امور، که منصب رهبری مردمان است، تا پایین ترین امور باید بر اساس صلاحیت باشد. چنانچه این اصل مهم زیرپا گذاشته شود شیرازه امور از هم می پاشد (حق پناه، ۱۳۸۱). اگر مدیران باصلاحیت و تربیت یافته در راس سازمان قرار گیرند، کیفیت فعالیت های سازمانی به طور فزاینده ای بهبود خواهد یافت. زیرا مدیر باصلاحیت محور اصلی توسعه همه جانبه سازمان به شمار می آید (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸). اما سوال اساسی در اینجا آن است که مدیر باصلاحیت چگونه پرورش می یابد؟ در زمینه توسعه شایستگی و صلاحیت نویسندگان مدل های مختلفی از مدیریت و منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده اند که نشان دهنده رابطه بین شیوه های مدیریت، منابع انسانی، عوامل موثر بر انتخاب آن و نتایج سازمانی می باشد (مککلند و مک کمپانی، ۱۹۷۰؛ بریسکو و هال، ۲۰۴۵؛ کریستید، ۱۹۹۸؛ انگ، ۱۹۸۵). مجهز شدن به صلاحیت های حرفه ای در حوزه تخصصی خود یکی از پیش نیازهای قرار داشتن در محیط نامتعادل و پرچالش امروزی است (پورکریمی، کرامتی، محمدی، ۱۳۹۶). نداشتن صلاحیت های حرفه ای برای هر حرفه ای موجب

Rothwell &amp; Rich

۲. Richter et al

۳. Wang, Sabo and Grewal

۴. McClelland &amp; McCompany

۵. Briscoe and Hall

۶. Christide

۷. Ang

ناکارآمدی و نوعی آنتروپی در رسیدن به اهداف سازمانی می شود. گوئرا بیان می کند که الگوهای صلاحیت ابزاری هستند که وظایف کلیدی و فعالیت های موثر برای انجام یک کار خاص را توصیف می کنند (صغیر، ۲۰۱۲). توجه به صلاحیت های حرفه ای در قوانین خدمات کشورهایی مانند ایالات متحده آمریکا، کانادا، انگلیس، آلمان، هلند، سوئد و ژاپن به وضوح قابل مشاهده است (جالورت و ویسون، ۲۰۰۶). صلاحیت حرفه ای به عنوان یک دسته از دانش، ویژگی ها، نگرش ها و مهارت های به هم وابسته که تاثیر زیادی بر شغل فرد می گذارد، تعریف می شود و با عملکرد فردی در کار همبستگی دارد (سانچز، ۲۰۱۰). از میان تعریف های ارائه شده در مفهوم صلاحیت حرفه ای، می توان به تعریف چن (۲۰۱۰) اکتفا کرد که صلاحیت حرفه ای را به مجموعه ای از دانش، مهارت، توانایی، نگرش و ویژگی هایی که برای موفقیت در یک وظیفه یا شغل مشخص مورد نیاز است اطلاق می گردد، تعریف کرده است.

فقدان برخورداری از صلاحیت های فوق، هویت حرفه ای مدیران را تحت تاثیر قرار می دهد. اگر مدیری تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روش های مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و بکارگیری روش های مناسب هدایت کند (آهنگر و طبرسا، ۱۳۸۷). کمبود شایستگی ها و مهارت های لازم و روزآمد موجب کاهش اعتماد به نفس، کاهش انرژی، ضعف حافظه، کاهش صبر و بردباری، کمی تسلط و ظرافت در کار و افت بازده می شود (شعبانی، ۱۳۸۳). در هر صورت جدای از تعاریف و ضرورت برخورداری مدیران آموزشی از صلاحیت های حرفه ای، بنظر می رسد که مجموعه ای از موانع فردی، سازمانی، ساختاری و فرهنگی در دستیابی و تجهیز مدیران آموزشی به صلاحیت حرفه ای دخیل هستند، برخی از تحقیقات نیز حاکی از آنند که مدیران در دستیابی به رشد و توسعه حرفه ای با مشکلاتی رو به رو هستند (عیوضی و همکاران، ۱۳۹۷). به طور مثال سعادت طلب و همکاران (۱۳۹۳) در حیطه ای نزدیک به موضوع تحقیق حاضر موانع موجود در بهسازی مدیران را در قالب دو مقوله کلی توصیف می کنند که عبارتند از: موانع برونی شامل (فقدان استقلال، حاکمیت نگاه سیاسی، نبود سیاست ها و خط مشی های کلان در حوزه آموزش و بهسازی مدیران و وجود نگاه کمی به توسعه) و موانع درونی (شامل موانع کالبدی و مالی، موانع سازمانی، موانع اجرایی و...). هلمونز و والاسی (۱۹۷۶) نیز به موانعی چون فقدان پشتوانه نظری و عقلانی، مشارکت ندادن اعضا در برنامه ها، عدم انعطاف پذیری در برنامه ها، عدم اولویت با نیازها، عدم مشارکت مدیران، نبود بودجه کافی و... اشاره می کنند. برنامه ریزی برای توسعه حرفه ای مدیران زمانی موفق تر و موثرتر خواهد بود که به این مشکلات از ابعاد فردی، سازمانی، ساختاری، اقتصادی و فرهنگی توجه لازم را داشته باشد. فلذا مساله پژوهش حاضر شناسایی این دسته از موانع است.

## ۲. سوال های پژوهش

- ۱- موانع فردی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران آموزشی کدامند؟
- ۲- موانع سازمانی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران آموزشی کدامند؟
- ۳- موانع اجتماعی- فرهنگی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران آموزشی کدامند؟
- ۴- موانع اقتصادی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران آموزشی کدامند؟

## ۳- روش پژوهش

باتوجه به این که این پژوهش در پی جمع آوری و تحلیل تجارب زیسته مدیران آموزشی بوده است با رویکردی کیفی و با استفاده از روش پدیدارشناسی انجام گردید، چرا که در روش پدیدارشناسی، به توصیف و تفسیر تجربه ی زیستی افراد در رابطه

<sup>۸</sup>. Saghir

<sup>۹</sup>. Jarvalt.Veisson

<sup>۱۰</sup>. Sánchez

<sup>۱۱</sup>. chan

با یک پدیده‌ی خاص می‌پردازند (وان مانن به نقل از نوری و محمدی، ۱۳۹۵). شرکت کنندگان این پژوهش مدیران آموزشی استان لرستان هستند که با ۱۵ نفر از آنان مصاحبه به عمل آمده است. با توجه به کیفی بودن این پژوهش از روش نمونه‌گیری «حداکثر تغییرات یا تنوع Maximum variation» بهره گرفته شده است، چرا که این روش به معنای استفاده از افراد با موقعیت‌های متنوع در پژوهش تا رسیدن به «اشباع نظری theoretical saturation» است (جلالی، ۱۳۹۱). بر این اساس از میان این تعداد از مدیران، ۱۵ نفر با بیشترین تفاوت‌ها، از نظر سن، جنس، بومی و غیر بومی بودن، نوع استخدام، تحصیلات و جهت دستیابی عمیق به اطلاعات ... در نظر گرفته شد. مدت زمان مصاحبه برای هر نفر حدوداً ۴۵ دقیقه طول کشید که تمامی مصاحبه‌ها در محل کار و یا به صورت آنلاین صورت گرفت. پس از ۱۵ مصاحبه اطلاعات جدیدی به دست نیامد و به عبارتی اشباع نظری رخ داد به همین فرایند مصاحبه از نفرات بعدی قطع گردید. جهت جمع‌آوری داده‌های این پژوهش، روش «مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته» استفاده گردید؛ زیرا این پژوهش درصدد آن بوده است که شرکت کنندگان در چارچوب و محدوده‌ی تقریباً مشخصی پاسخ‌های مدنظر خود را آزادانه بیان نمایند (نوری و محمدی، ۱۳۹۵). جهت تحلیل داده‌ها، روش «تحلیل مضمونی» در نظر گرفته شده؛ چرا که لازم است پس از ضبط مکالمات و تبدیل آنان به نوشتار، با مطالعه دقیق پاسخ‌های شرکت کنندگان، آنها را کدگذاری کرده و با دسته‌بندی کدها، ابتدا مفاهیم و سپس مضامین را استخراج نموده و در نهایت به جمع‌بندی دست یافت.

#### ۴- یافته‌ها

در تحقیق حاضر پس از عملیاتی کردن مجموع ۱۵ مصاحبه با مدیران آموزشی مطالعه چندین باره آنها چهار مضمون اصلی و ۳۵ زیرمضمون در قالب جدول زیر شناسایی شد.

شماره	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
۱	بی‌انگیزگی	موانع فردی
۲	مشغله زیاد	
۳	بی‌نیازی از دانش علمی	
۴	انزوای علمی	
۵	مقاومت در مقابل یادگیری	
۶	خودبرتربینی	
۷	رقابت بر سرمنافع	
۸	بی‌اهمیت بودن پژوهش	
۹	کمبود بودجه	موانع اقتصادی
۱۰	کمبود امکانات	
۱۱	مسائل اداری بودجه ریزی	
۱۲	مقرون به صرفه نبودن	
۱۳	اتلاف بودجه	
۱۴	عدم مشارکت اقتصادی مدیران آموزشی	
۱۵	نگاه اقتصادی زود بازده	
۱۶	عدم حمایت بخش خصوصی	
۱۷	تصمیم‌گیری‌های با تأکید بر نتایج کوتاه مدت	موانع سازمانی
۱۸	عدم حمایت ساختاری	

<sup>۱۲</sup> Van Maanen

	۱۹	مدیریت وقفه ای
	۲۰	نبود برنامه مدون
	۲۱	نظاممند نبودن آموزش ها
	۲۲	عدم آشنایی با آموزش ها
	۲۳	ساختار متکی به فرد
	۲۴	یکسان بودن مشوق ها
	۲۵	ارزیابی غیراصولی از آموزش ها
	۲۶	نبود رقابت
	۲۷	ساختار بوروکراتیک
	۲۸	بی تحرکی سازمانی
موانع فرهنگی-اجتماعی	۲۹	رخوت در محیط علمی
	۳۰	تفکر بسته علمی
	۳۱	محیط غیر محرک
	۳۲	دانش ضعیف
	۳۳	روحیه رقابتی ناسالم
	۳۴	نداشتن علم مدیریت تعارض
	۳۵	آشنا نبودن مدیران با شیوه های همکاری

## ۱-۲: موانع فردی

یکی از چالش های موجود بر سر راه توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران آموزشی، موانع فردی می باشد. منظور از موانع فردی، موانعی هستند که به ویژگی های شخصی یک فرد برمی گردد و چندان ارتباطی با محیط و مسائل پیرامونی ندارند. موانع فردی طیف وسیعی از موانع که در حیطه دانش، نگرش ها و ارزش ها قرار می گیرند را شامل می شود. موانع فردی که مدیران آموزشی در پژوهش حاضر به آن اشاره کرده بودند را می توان به صورت زیر دسته بندی کرد.

جدول ۲: موانع فردی توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران آموزشی

موانع فردی	۱	بی انگیزگی
	۲	مشغله زیاد
	۳	بی نیازی از دانش علمی
	۴	انزوای علمی
	۵	مقاومت در مقابل یادگیری
	۶	خودبرتری بینی
	۷	رقابت بر سرمنافع
	۸	بی اهمیت بودن پژوهش

## ۱-۲-۱: بی انگیزگی

نداشتن انگیزه کافی از جانب مدیران برای شرکت در دوره های آموزشی یا کارگاه هایی که موجبات توسعه صلاحیت های حرفه ای آنان را فراهم می کند یکی از مواردی بود که بسیاری از مشارکت کنندگان در تحقیق حاضر به آن اشاره نمودند. به طور مثال مشارکت کنندهای در این زمینه بیان می کند که:

"ببینید شرکت توی این کلاس ها واسه من بیشتر وقت تلف کرده، چون بنظرم هیچ ثمری ندارن و اگر شرکت کنم بیشتر واسه رفع تکلیف هست نه چیز دیگه" (مشارکت کننده شماره ۱۰).

#### ۲-۱-۲: مشغله زیاد

با توجه به این که مدیران آموزشی مسئولیت بخشی عظیمی از هریک از قسمت های مختلف سازمان را برعهده دارند به طور طبیعی مشغله زیادی دارند که این مساله توسعه صلاحیت های حرفه ای در آنها را تحت تاثیر قرار می دهد. یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می کند که:

"بنده از ۷ صبح که محل کارم حاضر میشم تا ۵ عصر یکسره یا مشغول رسیدگی به امورات مختلف و روتین روزمره هستم یا مشغول دید و بازدید میدانی، حتی گاهی اوقات فرصت خوردن ناهار رو پیدا نمی کنم، پس چطور انتظار دارید بتونم به رشد و توسعه صلاحیت های حرفه ای فکر کنم؟" (مشارکت کننده شماره ۴).

#### ۳-۱-۲: بی نیازی از دانش علمی

برخی از مدیران خود را بی نیاز از هر گونه دانش علمی می بینند و در این زمینه از خود مقاومت نشان می دهند. یکی از مشارکت کننده در این زمینه بیان می کند که:

"بعضی از همکاری ما اصلا اعتقادی به توسعه دانش یا رشد خودشون در حیطه ای که مسئولیت اون رو بر عهده دارن، ندارن، به روشی رو که ۲۰ سال پیش یاد گرفتن اجرا می کنن و اعتقادی به روز کردن خودشون ندارن" (مشارکت کننده شماره ۱۲).

#### ۴-۱-۲: انزوای علمی

یکی از چالش های عمده بر سر راه توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران آموزشی، انزوای علمی و عدم مشارکت علمی گروهی است. کار گروهی یکی از پایه های اساسی در رشد مدیران است که متأسفانه توجه چندانی به آن نمی شود. یکی از مشارکت کنندگان در این ارتباط بیان می کند که:

"اینجا از اصلا چیزی به بنام مشارکت گروهی علمی در هیچ حیطه ای وجود نداره، هرکسی دوس داره به صورت مجزا کار کنه، صلاحیت حرفه ای که دیگه جای خود داره" (مشارکت کننده شماره ۲).

#### ۵-۱-۲: مقاومت در مقابل یادگیری

یادگیری هسته اصلی رشد و توسعه حرفه ای هر فردی هر رسته شغلی را تشکیل می دهد، این موضوع در مورد مدیران آموزشی از اهمیت دو چندانی برخوردار است، اما بسیاری توجه چندانی به آن ندارند. یکی از مشارکت کنندگان در این ارتباط بیان می کند که:

"یادگیری سختی های زیادی با خودش داره، اصولاً یادگیری مستلزم وقت گذاشتن و تلاش کردن هست که این دو مورد رو اکثر مدیران بنا به دلایلی چندان بهایی بهش نمیدن و همین مساله باعث میشه وقتی سخن از به روش جدید یا به رویکرد جدید میشه با دیده تردید بهش نگاه کنن و تا می تونن در مقابلش مقاومت کنن" (مشارکت کننده شماره ۱۴).

#### ۶-۱-۲: خود برتر بینی

خود برتر بینی یکی از چالش های دیگر بر سر راه مدیران آموزشی است. خود برتر بینی از جمله ویژگی های روانی و فردی است که به طور کلی در زندگی فرد چالش های زیادی را به ارمغان می آورد. یکی از مشارکت کنندگان در این زمینه بیان می کند که:

"بعضی از مدیران وقتی به صندلی مدیریت تکیه میزنن احساس میکنن همه باید از دستورات اونا اطاعت کنه و هیچکسی بیشتر از اونا نمیدونه، من به نوعی اسمشو میذارم دیکتاتوری، خب وقتی فردی دچار خوی برتر بینی بشه خودشو کامل تر از همه میدونه و شما هرگز نمی تونی در مورد رشد و توسعه در هر زمینه ای به خصوص حرفه ای باهاش صحبت کنی"

## ۷-۲-۱: رقابت بر سر منافع

یکی دیگر از چالش ها در توسعه صلاحیت های حرفه ای رقابت مدیران بر سر منافع است که همین مساله گاها موجب به بن بست رسیدن برنامه های توسعه و رشد صلاحیت های حرفه ای در دیگران مدیران می شود. یکی از مشارکت کنندگان در این ارتباط بیان می کند که:

"برخی مدیران وقتی متوجه میشن فلان برنامه منجر به از دست رفتن یا در خطر افتادن منافعشون میشه به شدت و به بهانه های مختلف باهاش مخالفت میکنن. به یاد دارم که چندین سال قبل قرار بود طرحی اجرا بشه که باعث میشد مدیران میانی از لحاظ شغلی در وضعیت بهتری قرار بگیرن و یکی از مدیران ارشد که متوجه این مساله شده بود به هر طریقی که میشد با این طرح مخالفت می کرد" (مشارکت کننده شماره ۶).

## ۸-۲-۱: بی اهمیت بودن پژوهش

تحقیق و پژوهش یکی از اصلی ترین فاکتورهای دخیل در رشد و توسعه حرفه ای مدیران آموزشی است اما متأسفانه این مساله مهم بنا به دلایل متعددی به دست فراموشی سپرده شده و ضربه سهمگینی به بالندگی مدیران زده شده است. یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می کند:

"ببینید اساس آموزش و پرورش رو آموزش و پژوهش تشکیل میده، خب هر چه از کارکنان میانی به سمت کارکنان ارشد حرکت می کنیم مساله پژوهش پررنگ تر میشه، اما مدیران ما به هر دلیل اکثرا با پژوهشی در حیطه شغلی خودشون انجام نمیدن یا اگرم انجام میدن کس دیگه ای انجام داده و فقط اسم اونا رو روی اون پژوهش ثبت کرده" (مشارکت کننده شماره ۹).

## ۳-۱: موانع اقتصادی

موانع اقتصادی اشاره به آن دسته از موانع و چالش هایی دارد که در اثر مسائل مالی به وجود می آیند. این دسته از موانع از اهمیت به سزایی در توسعه یا عدم توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران برخوردارند به طوری که بسیاری از برنامه ها و سیاست های تعیین شده در این زمینه، تحت تاثیر مسائل اقتصادی قرار می گیرد. موانع اقتصادی که در پژوهش حاضر مورد شناسایی قرار گرفت را می توان در قالب جدول زیر ارائه کرد:

جدول ۳-۱: موانع اقتصادی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران دانشگاهی

موانع اقتصادی	۱	کمبود بودجه
	۲	کمبود امکانات
	۳	مسائل اداری بودجه ریزی
	۴	مقرون به صرفه نبودن
	۵	اتلاف بودجه
	۶	عدم مشارکت اقتصادی مدیران دانشگاهی
	۷	نگاه اقتصادی زود بازده
	۸	عدم حمایت بخش خصوصی

## ۱-۳-۱: کمبود بودجه

عدم تخصیص بودجه به برنامه های مرتبط با توسعه صلاحیت های حرفه ای یکی از مهم ترین چالش های در پرورش این دسته از صلاحیت ها در مدیران است. نبود بودجه هر برنامه ای در هر سطحی را با شکست مواجه می کند. یکی از مشارکت کنندگان در تحقیق حاضر با اشاره به این موضوع بیان می کند که:

"پولی که واسه برنامه های آموزشی مدیران به طور کلی و برنامه های مرتبط با صلاحیت حرفه ای و شغلی می پردازند اصلاً آنچنان زیاد نیست که بشه بهش امید داشت، نهایت با این میزان بودجه بشه چند جلسه آموزش یا برنامه رو به صورت نصف و نیمه برگزار کرد که بعید میدونم از اثربخشی لازم برخوردار باشه" (مشارکت کننده شماره ۱۱).

#### ۳-۱: کمبود امکانات

کمبود امکانات طیفی از موارد مختلف از جمله تجهیزات فیزیکی، آموزشگر مناسب، محتوای مناسب و... را در برمی گیرد. بدون شک لازمه اجرای برنامه های توسعه صلاحیت های حرفه ای وجود امکانات مناسبی چون تجهیزات فیزیکی، مربی و... است. نبود هریک از موارد فوق مساله توسعه صلاحیت های حرفه ای را با چالش و مشکل مواجه می سازد. یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می کند که:

"شما بهترین برنامه هم واسه افزایش و بهبود صلاحیت ها طراحی کنید وقتی امکانات که برای اجرای این برنامه ها لازمه، در دسترس نباشه هیچ فایده ای نداره، همین استان ما رو به ملاحظه کنید می بینید که استاد قدری توی این زمینه وجود نداره، محتوا هم به همین طریق" (مشارکت کننده شماره ۱۰).

#### ۳-۱: مسائل اداری بودجه ریزی

اختصاص بودجه به برنامه های توسعه صلاحیت های حرفه ای همواره با مسائلی دست و پاگیر مواجه هست. مسائلی چون چگونگی و میزان اختصاص هزینه به این نوع برنامه ها بر اساس قوانین اداری از جمله مشکلات و موانع موجود در این زمینه هستند. یکی از مشارکت کنندگان در این زمینه بیان می کند که:

"هر زمانی که ما قصد داشتیم برنامه ای واسه توسعه شغلی و حرفه ای مدیران اجرا کنیم باید هفت خان رستم رو طی میکردیم بلکه بتونیم هزینه هاش رو تامین کنیم، قوانین خیلی عجیبی توی این زمینه هست که اجرا چنین برنامه هایی رو کند و با مشکل رو به رو می کنه" (مشارکت کننده شماره ۶).

#### ۳-۱: مقرون به صرفه نبودن

اجرای هر برنامه یا طرحی در هر سازمانی باید از توجیه اقتصادی برخوردار باشد. برنامه توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران نیز از این موضوع متثنی نیست. برخی از برنامه های موجود در این زمینه از اثربخشی اقتصادی برخوردار نیستند و این موضوع به چالشی اساسی در این زمینه مبدل شده است. یکی از مشارکت کنندگان در این ارتباط بیان می کند که:

"چند سال پیش طرحی توی منطقه ما اجرا شد که بخشی از این طرح نیز مربوط به مدیران و توسعه اونا در همه ابعاد شغلی بود، اما متأسفانه این طرح اثربخشی لازم رو با توجه به هزینه هایی که واسش اختصاص دادیم نداشت و به همین خاطر متوقفش کردیم" (مشارکت کننده شماره ۹).

#### ۳-۱: اتلاف بودجه

از جمله چالش های اقتصادی دیگر در زمینه توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران آموزشی، تلف شدن بودجه هایی است که به این مساله اختصاص می یابد، تلف شدن بودجه در اشکال مختلفی رخ می دهد. یکی از مشارکت کنندگان با نگاهی متفاوت تلف شدن بودجه را به شکل زیر بیان می کند:

"من مدیر یکی از بخش های مالی آموزش و پرورش هستم، به یاد دارم یکی دو سال پیش بودجه ای به مسائل مرتبط با توسعه حرفه ای و شغلی مدیران اختصاص یافت ولی به دلیل مشکلاتی که پیش اومد این بودجه جای دیگه ای خرج شد" (مشارکت کننده شماره ۱).

#### ۳-۱: عدم مشارکت اقتصادی مدیران آموزشی

موفقیت برنامه های توسعه صلاحیت های حرفه ای منوط به مشارکت همه جانبه اعضای درگیر در این برنامه هاست. نمی توان انتظار داشت بدون مشارکت اعضا چنین برنامه هایی با موفقیت اجرا شود. یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می - کند که:



"متاسفانه اکثر مدیران بخش های مختلف آموزش و پرورش انتظار دارند همه چیز آماده باشد و فقط بیان توی کلاس ها و دوره ها شرکت کنند و برن، حتی بعضی از مدیران انتظار دارند هزینه رفت و آمدشون برای شرکت توی این دوره ها پرداخت بشه، برنامه ای که هدف رشد و بالندگی اون مدیر هست و بدون شک دستاوردهایی واسش داره اما مشارکت چندانی ندارن" (مشارکت کننده شماره ۱۱).

#### ۷-۳-۱: نگاه اقتصادی زود بازده

معمولا برنامه های آموزشی و توسعه صلاحیت های حرفه ای به دلیل اینکه بایستی در رفتار، نگرش و ارزش های فرد تغییر ایجاد کنند در دراز مدت اثر اقتصادی خود را نشان می دهند اما متاسفانه دید عمومی بر آن است که این برنامه ها هرچه سریع تر اثر خود را نشان دهند که این مساله به چالشی آسیب زا در این زمینه مبدل شده است. یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می کند که:

"کسانی که از لحاظ اقتصادی مسئولیت برنامه های توسعه صلاحیت های حرفه ای رو برعهده دارند اصرار میکنند هرچه سریع تر این برنامه ها بازده اقتصادی خودشون نشون بده، چون این افراد فقط بعد از اقتصادی مساله رو می بینن به بقیه ابعاد توجهی ندارند و در پی این هستن که با ارائه آمار و ارقام مالی موقعیت خودشون رو بهبود ببخشن" (مشارکت کننده شماره ۳).

#### ۸-۳-۱: عدم حمایت بخش خصوصی

توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران منجر به فواید بسیاری برای جامعه و بخش خصوصی می شود چرا که دانش این مدیران در نهایت در جامعه و بخش خصوصی به کار بسته خواهد شد اما متاسفانه این بخش چندان حاضر به سرمایه گذاری در این بخش نیست. یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می کند که:

"چند ماه قبل کنفرانسی ترتیب دادیم و مدیران و بعضی از افراد بخش خصوصی که از خدمات مرتبط با این آموزش و پرورش استفاده می کنند رو گرد هم جمع کردیم تا در مورد جذب منابع مالی برای توسعه دانش و مهارت و صلاحیت ها این مدیران صحبت کنیم، اکثر افرادی که از بخش خصوصی حضور داشتن قول مساعدت و وعده و وعید دادن ولی بعد از ترک کنفرانس هیچ خبری ازشون نشد" (مشارکت کننده شماره ۱۳).

#### ۴-۱: موانع سازمانی

موانع سازمانی اشاره به آن دست از چالش ها و مشکلاتی دارند که در درون یک سازمان منجر به ایجاد مانع در مقابل برنامه ها و طرح های توسعه صلاحیت حرفه ای در مدیران آموزش و پرورش می شود. این موانع ارتباطی با محیط بیرون ندارد و بیشتر از درون یک سازمان نشات می گیرد تا محیط پیرامونی.

جدول ۴-۱: موانع سازمانی توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران آموزشی

موانع سازمانی	۱	تصمیم گیری های با تاکید بر برنامه های کوتاه مدت
	۲	عدم حمایت ساختاری
	۳	مدیریت وقفه ای
	۴	نبود برنامه مدون
	۵	نظام مند نبودن آموزش ها
	۶	عدم آشنایی با آموزش ها
	۷	ساختار متکی به فرد
	۸	یکسان بودن مشوق ها
	۹	ارزیابی غیراصولی از آموزش ها
	۱۰	نبود رقابت
	۱۱	ساختار بوروکراتیک
	۱۲	بی تحرکی سازمانی

--	--	--

#### ۱-۴-۱: تصمیم گیری های با تاکید بر برنامه های کوتاه مدت

برنامه هایی که در زمینه توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران آموزشی طراحی و اجرا می شوند باید در سه بعد برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت طراحی شود. اما در اکثر نهادهای آموزشی بیشتر تاکید بر برنامه های کوتاه مدت است چرا که مجریان به دنبا کسب نتایج عینی در دوره زمانی کوتاه هستند. یکی از مشارکت کنندگان در این ارتباط بیان می کند:

"هر زمان برنامه ای توی این زمینه برای ما اجرا کردن یا دو هفته ای بود یا یک ماهه، من هیچ زمانی ندیدم مثلاً یک برنامه به صورت طولانی و برای یک یا دو سال اجرا بشه، اکثر برنامه ها در قالب کارگاه و کوتاه مدت برگزار میشن، شاید دلیلش رفع تکلیف باشه یا شاید هم دنبال این هستن سریع به نتیجه عینی بگیرن" (مشارکت کننده شماره ۱۱).

#### ۱-۴-۲: عدم حمایت ساختاری

وجود ساختارهای موازی و عدم هماهنگی بین آنها یکی دیگر از چالش هایی است که توسعه صلاحیت های حرفه ای را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان مانعی در برابر آن عمل می کند. یکی از مشارکت در همین ارتباط بیان می کند که:

"برنامه های مختلفی از سوی بخش های مختلف سازمان در ارتباط با توسعه صلاحیت ها مطرح میشه که گاهی با یکدیگر در تضاد هستن، اگر بین این بخش ها هماهنگی صورت بگیره خیلی خوب میشه حداقل برنامه جامعی در این زمینه از همه لحاظ ارائه میشه، یا اینکه یه بخش خاصی مسئول برنامه ریزی و تصمیم گیری در اینباره بشه" (مشارکت کننده شماره ۵).

#### ۱-۴-۳: مدیریت وقفه ای

ثبات مدیریتی نقش بسیار مهمی در برنامه ها و طرح های مرتبط با توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران آموزشی دارد، چرا که تغییر مداوم مدیریت منجر به تغییر رویکردها نسبت به این نوع برنامه ها و به نتیجه نرسیدن آنها می گردد. یکی از مشارکت کنندگان در همین راستا بیان می کند که:

"تغییر پی در پی در پی در برنامه هایی که مرتبط با توسعه صلاحیت توی مدیران آموزشی هست منجر به عدم دستیابی به اهدافی که به دنبال آن هستن میشه، بعضی از بخش ها مرتباً مدیران ارشدشون تغییر میکنه که این مساله باعث میشه مدیران مرتبط با بخش آموزش و صلاحیت های شغلی و حرفه ای هم عوض بشن و بعضی اوقات به کلی یه برنامه در این زمینه کنار گذاشته بشه و برنامه دیگه ای اجرا بشه" (مشارکت کننده شماره ۷).

#### ۱-۴-۴: نبود برنامه مدون

بدون شک هر طرحی بدون برنامه ریزی مناسب و تدوین برنامه مدون با شکست رو به رو می شود. بسیاری از مناطق برنامه مدونی برای توسعه صلاحیت های حرفه ای و شغلی مدیران خود متناسب با شرایط خویش ندارند که این مساله چالشی اساسی در توسعه صلاحیت های حرفه ای تلقی می شود. یکی از مشارکت کنندگان در همین راستا بیان می کند که:

"سازمان ما در این زمینه برنامه مناسبی نداره، چندباری هم برنامه هایی رو تدوین کردن که با شکست رو به رو شده چون کپی و تقلیدی از برنامه های بقیه سازمان های دیگه یا اصلاً از خارج از کشور بوده، خب بنظر بنده نیازهایی که مدیران آموزشی این استان (استان شخص مورد مصاحبه) با استان های دیگه فرق داره و همیشه یه برنامه رو گرفت و همه جا به صورت یکسان اجرا کرد" (مشارکت کننده شماره ۱۳).

#### ۱-۴-۵: نظام مند نبودن آموزش ها

آموزش هسته اساسی برنامه های توسعه صلاحیت های حرفه ای و شغلی را تشکیل می دهد. چنانچه آموزش های ارائه شده در این زمینه دارای ساختار مناسب نباشید از اثربخشی چندانی برخوردار نخواهد بود. یکی از مشارکت کنندگان در این زمینه بیان می کند که:

"یه زمانی تصمیم بر این شد که توی منطقه ما برنامه های آموزشی در زمینه صلاحیت حرفه ای برای مدیران بخش های مختلف برگزار بشه اما برنامه آموزشی که مسئولین امر برای این هدف تدوین کرده بودن خیلی مبهم بود و از ساختار روشنی پیروی

نمی کرد، بسیاری از مدیران چیز زیادی از این برنامه دریافت نکرده بودن بعدها متوجه شدیم که علتش این بوده که توی تدوین برخی از این برنامه ها متخصصان آموزشی نقشی نداشتن" (مشارکت کننده شماره ۸).

#### ۴-۱: عدم آشنایی با آموزش ها

در عصر حاضر با توجه به پیشرفت های حاصل شده در علوم آموزشی، رویکردهای مختلفی در زمینه آموزش به کارکنان و مدیران پا به عرصه وجود گذاشته اند که بی توجهی به این رویکردها موجب عقیم سازی برنامه های آموزشی در زمینه توسعه صلاحیت های حرفه ای می شود. یکی از افراد مشارکت کننده در پژوهش حاضر در این زمینه بیان می کند که:

"ارائه یه برنامه آموزشی یکسان و با یه شیوه یکسان هیچ ثمری نداره، اینکه ما هر سال بیایم یه برنامه آموزشی یکسانی رو بدون هیچ تغییری در رویکرد آموزشی اجرا کنیم فقط باعث تکرار و خستگی افراد مشارکت کننده میشه، البته بنظر می رسه که برخی افراد متولی این امر چندان با آموزش ها آشنایی ندارن که این مساله باید بهش توجه بشه" (مشارکت کننده شماره ۱۵).

#### ۴-۱: ساختار متکی به فرد

فردگرایی و ترویج آن یکی از مشکلات اساسی در ارتباط با توسعه صلاحیت های فردی است به گونه ای که امکان اجرای برنامه های مرتبط با توسعه صلاحیت های حرفه ای به صورت مشترک و گروهی را با مشکلاتی رو به رو ساخته است. یکی از مشارکت کنندگان در این ارتباط بیان می کند که:

"خیلی از ساختارهایی که توی آموزش و پرورش در ارتباط با توسعه شغلی و حرفه ای وجود دارن مبتنی بر تصمیم یک فرد خاص هستن و این مساله امکان تشریک مساعی را با مانع رو به رو کرده، فردگرایی آسیب های زیادی توی این حیطه به باور آورده" (مشارکت کننده شماره ۹).

#### ۴-۱: یکسان بودن مشوق ها

پاداش های بیرونی از جمله مواردی است که مدیران آموزشی را تشویق به مشارکت در برنامه ها و دوره های توسعه صلاحیت های حرفه ای می کند اما اگر این پاداش ها یکسان باشند منجر به بی انگیزی در مدیران آموزشی می شود یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می کند که:

"فرقی نمی کنه شما به چه میزان در طرح و برنامه های توسعه صلاحیت های حرفه ای از خودتون تلاش و اشتیاق نشون میدید، در پایان همه به یک اندازه تشویق میشن، بنظر من این بی عدالتی هست و باید فکری کنن در مورد این مساله" (مشارکت کننده شماره ۱۲).

#### ۴-۱: ارزیابی غیراصولی از آموزش ها

اثربخشی آموزش های ارائه شده در زمینه توسعه صلاحیت های حرفه ای زمانی مشخص می شود که از آنها ارزیابی درستی به عمل آید. اما متأسفانه بسیاری از شیوه های ارزیابی به صورت نامناسب انجام می شود که این موضوع یکی دیگر از چالش های در زمینه توسعه صلاحیت های حرفه ای می باشد. یکی از مشارکت کنندگان در این زمینه بیان می کند که:

"مدتی پیش توی یه کارگاه آموزشی صلاحیت حرفه ای شرکت کردیم که پایان این دوره ارزیابی از ما به عمل اومد اما ارزیابی بیشتر در قالب کتبی بود و به هیچ وجه رفتار و نگرش رو مد نظر قرار نداد، این شیوه ارزیابی بیشتر مناسب آزمون از یه درس هست تا دوره های صلاحیت حرفه ای" (مشارکت کننده شماره ۲).

#### ۴-۱۰: نبودن رقابت

رقابت سالم بین مدیران یکی از عواملی است که کشش آنها برای مشارکت در برنامه های توسعه حرفه ای را تقویت می کند. مدیری که احساس کند برای رشد در حرفه خود بایستی رشد کند و با دیگر مدیران رقابت سالمی داشته باشد بیشتر تمایل به روز کردن خود و مشارکت در برنامه های مرتبط با توسعه صلاحیت های حرفه ای دارد اما در اکثر مدیران آموزشی چنین حسی وجود ندارد یا بسیار ضعیف است. یکی از مشارکت کنندگان در همین راستا بیان می کند که:

"اکثر مدیرانی که توی منطقه ما هستن در اثر رقابت و ضابطه به پست و مقام خود نرسیدن و از طریق رابطه با دیگران به این پست رسیدن، خیلایشون هم بدون هیچ رشد و پیشرفتی سالهاست که توی پستای مدیریتی ابقا شدن، بنظر شما چنین مدیری اصلا حس میکنه که باید خودشو از طریق شرکت توی دوره های آموزشی و برنامه های مرتبط با توسعه صلاحیت های حرفه ای به روز کنه؟" (مشارکت کننده شماره ۱۳).

#### ۱۱-۴-۱: ساختار بوروکراتیک

کاغذبازی و ساختار خشک بوروکراتیک از جمله دیگر چالش هایی است که توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران را تحت تاثیر قرار می دهد. یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می کند که:

"همه ساختارها از قبل مشخص هست، همه چیز با جزئیات، وقتی ساختارها تا این حد خشک هستن و همه چیز از پیش تعیین شده هست شرکت توی برنامه های توسعه صلاحیت های حرفه ای چه فایده ای داره؟" (مشارکت کننده شماره ۳).

#### ۱۲-۴-۱: بی تحرکی سازمانی

تحرک سازمانی از جمله مواردی است که تمامی کارکنان آموزش و پرورش از جمله مدیران آموزشی را تشویق به حرکت و تلاش می کند. اما در برخی از مناطق این مساله به درستی رعایت نمی شود که انگیزه مدیران را تحت تاثیر قرار می دهد. یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می کند که:

"بنده سالهاست مدیر به بخش توی آموزش و پرورش هستم با وجود اینکه توی این سالها مدارک دانشگاهی بالاتری هم گرفتم اما تاثیر چندانی توی ارتقا پست سازمانی نداشته، خب با این اوصاف خودتون دیگه حتما می تونید حدس بزنید که برنامه های توسعه صلاحیت های حرفه ای تاثیری در این زمینه نداره" (مشارکت کننده شماره ۱).

### ۵-۱: موانع فرهنگی و اجتماعی

موانع فرهنگی و اجتماعی اشاره به موانعی دارد که به واسطه برخی از مسائل اجتماعی و فرهنگی منجر به مشکلات و چالش های در توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران آموزشی می شود.

جدول ۵-۱: موانع فرهنگی و اجتماعی توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران آموزشی

موانع فرهنگی و اجتماعی	۱	رخوت در محیط علمی
	۲	تفکر بسته علمی
	۳	محیط غیر محرک
	۴	دانش ضعیف
	۵	رقابت ناسالم
	۶	نداشتن علم مدیریت تعارض
	۷	آشنا نبودن مدیران با شیوه های همکاری

#### ۱-۵-۱: رخوت در محیط علمی

سستی در محیط علمی از جمله مشکلات و چالش هایی است که توسعه صلاحیت های حرفه ای را در مدیران تحت تاثیر قرار می دهد. رخوت در چنین محیط هایی انگیزه فرد برای کارهای علمی را کاهش و در نتیجه مشارکت وی در برنامه های توسعه صلاحیت حرفه ای را از بین می برد. یکی از مشارکت کنندگان در این ارتباط بیان می کند:

"ببینید یکی از ابعاد مقوله توسعه صلاحیت های حرفه ای بعد علمی هست، وقتی توی آموزش و پرورش محیط علمی سست باشه مسلما کسی به برنامه هایی مثل توسعه صلاحیت های حرفه ای توجهی نمی کنه" (مشارکت کننده شماره ۶).

## ۲-۵-۱: تفکر بسته علمی

اشتراک دانش نقش مهمی در توسعه حرفه‌ای و شغلی دارد. اگر کارکنان یک سازمان اقدام به اشتراک علم و دانش در حیطه شغلی خود کنند موجبات توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای فراهم می‌گردد، بنابراین تفکر بسته علمی یکی از موانع مهم در عدم توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای است. یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می‌کند که:

"بسیاری از مدیران آموزشی با اینکه از تجربه و علم کافی در زمینه شغلی خودشان برخوردار هستن حاضر به تسهیم و اشتراک این دانش با دیگران نیستن و در واقع دیگران رو از دسترسی به این دانش محروم می‌کنن" (مشارکت کننده شماره ۱۴).

## ۳-۵-۱: محیط غیرمحرك

ویژگی‌های محیطی نقش بسیار مهمی در توسعه یا عدم توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای دارد. برخی از محیط‌های آموزشی شرایط جذابی را برای مشارکت مدیران در برنامه‌های توسعه صلاحیت‌های فراهم می‌کنند در حال که محیط‌های دیگر در این زمینه مانع ایجاد می‌کنند. یکی از مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر در همین راستا بیان می‌کند که:

"محیط و جو سازمان ما به گونه‌ای هست که چنین برنامه‌های در اون معنای چندانی نداره، حتی شما اگر مدیر به بخش هم باشید همه چیز از پیش تعریف شده هست و متناسب با اونها باید اقدام کنید، بنابراین خود به خود احساس می‌کنید که نیاز به شرکت به طرح‌ها و برنامه‌های مرتبط با توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای ندارید" (مشارکت کننده شماره ۱۱).

## ۴-۵-۱: دانش ضعیف

برخوداری از دانش در هر زمینه‌ای منجر به کشف و تمایل فرد به سوی مساله مورد نظر می‌شود. بنابراین اگر بخش‌های مختلف آموزش و پرورش دانش کافی در مورد مقوله مهمی چون توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای نداشته باشند، چندان بهایی به آن نخواهند داد و به این طریق رشد و پیشرفتی در این زمینه حاصل نخواهد شد. یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می‌کند که:

"چه انتظاری دارید وقتی مدیران ارشد آموزش و پرورش حتی در تعریف توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای دچار مشکل هستن به این پدیده ورود کنن؟ بارها شاهد این قضیه بودم که عالی ترین مدیران آموزش و پرورش با این مسائل بیگانه بودن و دانش و اطلاعات چندانی در این زمینه نداشتن" (مشارکت کننده شماره ۱).

## ۵-۵-۱: رقابت ناسالم

رقابت ناسالم یکی دیگر از مشکلاتی است که به شدت بر توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای در مدیران آموزشی تاثیر می‌گذارد و منجر به ناکارآمدی چنین برنامه‌هایی می‌شود. یکی از مشارکت کنندگان در این ارتباط بیان می‌کند که:

"محیط سازمان ما دقیقاً مثل میدون مسابقه هست، هرکسی میخواد زودتر به خط پایان برسه و برنده بشه، حتی برخی از مدیران سعی میکنن با بهانه ترشی مانع شرکت بقیه توی دوره های اینچنینی (برنامه توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای) بشن، چون پیش خودشان فکر میکنن ممکنه فلان مدیر از اونا جلو بزنه" (مشارکت کننده شماره ۱۵).

## ۶-۵-۱: نداشتن علم مدیریت تعارض

حل تعارضات بین گروه‌ها و افراد مختلف نقش تعیین کننده در اجرای بسیاری از برنامه‌ها در آموزش و پرورش دارد که برنامه‌های توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای نیز از این مساله جدا نیست. یکی از مشارکت کنندگان در این ارتباط بیان می‌کند که:

"بارها برنامه‌های آموزشی مختلفی در ارتباط با توسعه شغلی و حرفه‌ای تدوین و ابلاغ شده اما در عمل شاهد اجرای این برنامه‌ها نبودیم چون بخش‌های مختلف آموزش و پرورش سر این مساله درگیر بودن که فلان برنامه به ضرر یا به سود اونا هستن و در نهایت هم برنامه رو کنار گذاشتن چون نتوستن به طور صحیحی تعارضی که در این زمینه وجود داشته رو حل کنن" (مشارکت کننده شماره ۴).

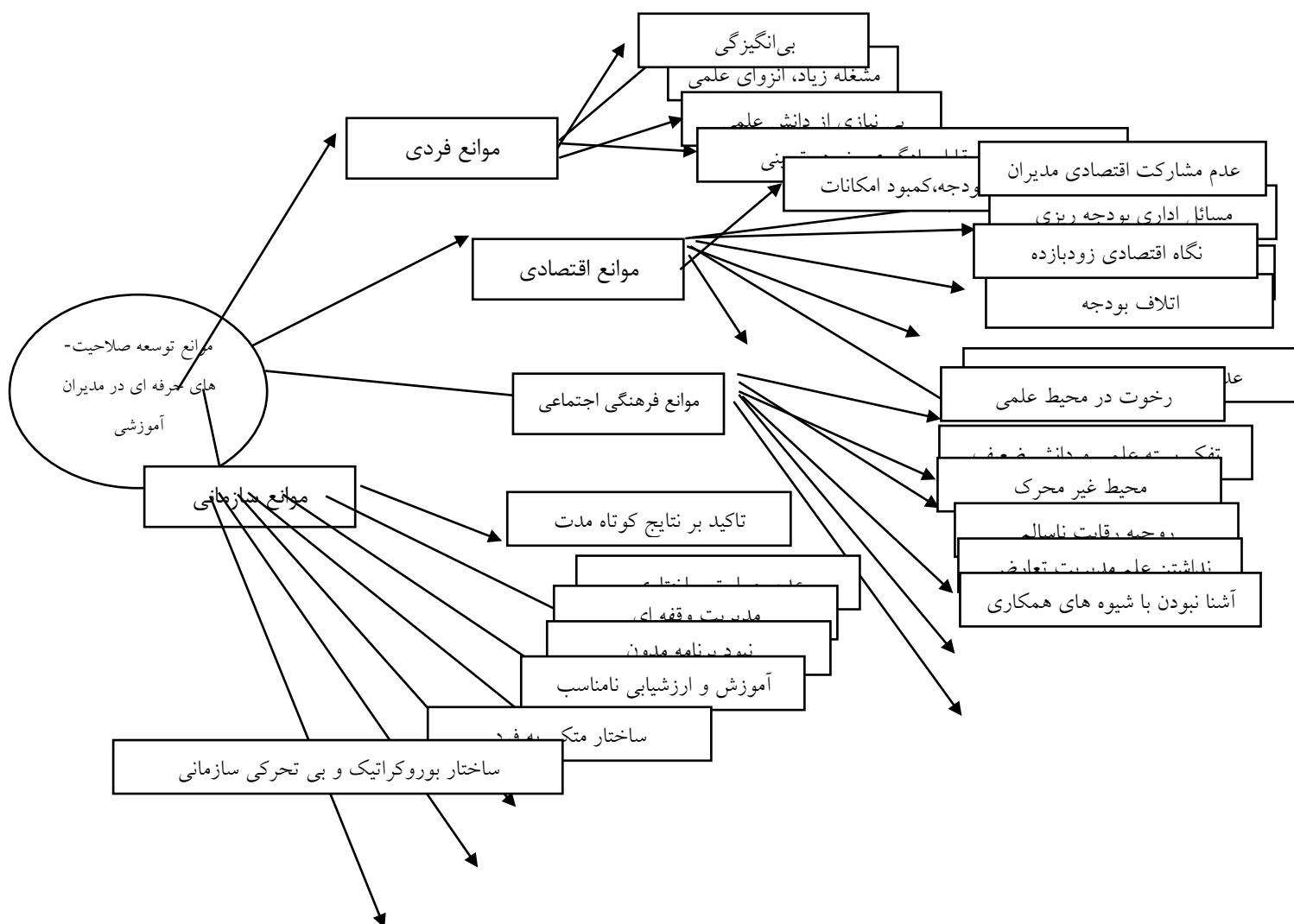
## ۷-۵-۱: آشنا نبودن مدیران با شیوه های همکاری

کار گروهی و تشریک مساعی یکی از راهبردهای موثر در اجرا و اثربخشی برنامه ها و طرح های مرتبط با توسعه صلاحیت های حرفه ای است، اما متأسفانه برخی از مدیران با نحوه همکاری در این زمینه آشنایی چندانی ندارند. یکی از مشارکت کنندگان در همین ارتباط بیان می کند که:

"مدتی پیش کارگاه آموزشی در همین ارتباط در محل کار ما برگزار شد، بخشی از این کارگاه از افراد شرکت کننده میخواست با مشارکت یکدیگر روی یه مساله کار کنن، اما فقط یکی دوتا گروه در این زمینه موفق بودن و بقیه نتونستن چندان مفید با همدیگه همکاری کنن" (مشارکت کننده شماره ۷).

## گام سوم: شبکه مضامین

در این قسمت محقق با استفاده از مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه ارائه شده در مرحله قبل اقدام به ترسیم شبکه مضامین مرتبط با موانع توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران آموزشی نمود که در قالب شکل زیر ارائه گردیده است:



## ۵-بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر چهار مانع اصلی در ارتباط با توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران مورد شناسایی قرار گرفت که عبارت بودند از: موانع فردی، موانع اقتصادی، موانع سازمانی و موانع فرهنگی و اجتماعی. اولین مانع را مانع فردی تشکیل می داد،

منظور از موانع فردی، موانعی هستند که به ویژگی های شخصی یک فرد برمیگردد و چندان ارتباطی با محیط و مسائل پیرامونی ندارند. موانع فردی طیف وسیعی از موانع که در حیطه دانش، نگرش ها و ارزش ها قرار می گیرند را شامل می شود. این مانع خود به خرده موانعی از جمله: بی انگیزگی، مشغله زیاد، بی نیازی از دانش علمی، انزوای علمی، مقاومت در مقابل یادگیری، خودبرتربینی، رقابت بر سر منافع و بی اهمیت بودن پژوهش تقسیم می شد. برخی از پژوهش ها، فاکتور فردی را، فاکتوری مهم در توسعه و عدم توسعه صلاحیت های حرفه ای می دانند. به عنوان نمونه ابیلی و همکاران (۱۳۹۹)، مولفه های توسعه حرفه ای مدیران گروه های آموزشی را در پنج مقوله اصلی شامل: مهارت های رهبری/مدیریتی، مهارت های آموزشی، مهارت های پژوهشی، مهارت های فردی و مهارت های مشاوره ای مشخص می نمایند، به عبارتی مهارت های فردی را عنصری مهم در توسعه حرفه ای مدیران تلقی می کنند. امانی و همکاران (۱۳۹۸) نیز مولفه ها و شاخص های ارتقای صلاحیت های حرفه ای مدیران آموزشی را شامل ارزش، انگیزش، تکنولوژی و فناوری، مدیریت، دانش، مهارت های میان فردی و ویژگی های شخصیتی می دانند، چنانچه مشخص است پژوهشگران فوق، مهارت های میان فردی و ویژگی های شخصیتی را فاکتوری مهم در ارتقای صلاحیت های حرفه ای مدیران آموزشی برمی شمارند. متأسفانه در این زمینه توجه جدی به مدیران آموزشی نمی شود اگر می خواهیم آموزش و پرورش پویا و رو به رشدی داشته باشیم باید به فرد به فرد مدیران توجه ویژه داشته باشیم بخصوص که مدیران به عنوان تصمیم گیرندگان اصلی در آموزش و پرورش نقش بی بدیلی در توسعه و پیشرفت آن ایفا می کنند. مدیری که درگیر مسائل فردی خود باشد هرگز نخواهد توانست توسعه سازمانی را مد نظر قرار دهد. مدیران آموزش و پرورش از جمله کلیدی ترین اجزای نظام آموزش و پرورش هستند که هر کاستی و کمبودی در آنها، سایر اجزای این سیستم را نیز تحت تاثیر قرار خواهد داد. اگر بخواهیم آموزش و پرورش را اصلاح کنیم لازمه شروع از مدیران است. اصلاح سایر عناصر بدون توجه به فرد مدیر آموزشی نتیجه اثربخشی به دنبال نخواهد داشت. ارتقا و بهبود مسائل فردی مدیران آموزش و پرورش و برطرف کردن موانع موجود در این راه چه در داخل و چه برون از سازمان زمینه رشد و توسعه حرفه ای مدیران را فراهم می کند. بنابراین هنگام پرداختن به موانع و مسائل فردی که مدیران با آن رو به رو هستند باید به هر دو بعد درون و برون آموزش و پرورش و از طرفی فرایندهای رسمی و غیررسمی در این زمینه توجه داشت. مدیری که قادر به برطرف کردن موانع فردی خود نباشد و در این زمینه برنامه ای مدون طراحی نشده باشد هرگز نخواهد توانست به رشد و توسعه سازمانی فکر کند.

مانع بعدی که در پژوهش حاضر در ارتباط با توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران آموزشی مورد شناسایی قرار گرفت، موانع اقتصادی بود. موانع اقتصادی اشاره به آن دسته از موانع و چالش هایی دارد که در اثر مسائل مالی به وجود می آیند. این دسته از موانع از اهمیت به سزایی در توسعه یا عدم توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران برخوردارند به طوری که بسیاری از برنامه ها و سیاست های تعیین شده در این زمینه، تحت تاثیر مسائل اقتصادی قرار می گیرد. این دسته از موانع شامل موانعی از جمله: کمبود بودجه، کمبود امکانات، مسائل اداری بودجه ریزی، مقرون به صرفه نبودن، ائتلاف بودجه، عدم مشارکت اقتصادی مدیران دانشگاهی، نگاه اقتصادی زود بازده و عدم حمایت بخش خصوصی می شود. پژوهش های متعددی بر تاثیر مسائل اقتصادی بر توسعه صلاحیت ها و شایستگی های حرفه ای صحنه گذاشته اند. به طور مثال جعفری راد و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان طراحی الگویی مفهومی برای شایستگی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران حمایت های مادی و معنوی را یکی از عوامل علی تاثیرگذار در توسعه شایستگی های حرفه ای در مدیران مدارس می دانند. هاشمی و عباسی (۱۳۹۷) نیز ضعف زیرساخت های تجهیزاتی و انسانی را عاملی مهم در عدم توسعه و بهسازی رهبران آموزشی معرفی می کنند که حاکی از تاثیر عوامل اقتصادی در این زمینه است. عبداللهی (۱۳۹۴) در پژوهشی موانع رشد حرفه ای معلمان به چهار بعد فردی، ساختاری، اقتصادی و فناورانه تقسیم می کند، در این دسته بندی، کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی و نامناسب بودن نظام پرداخت ها دارای بالاترین رتبه جز موانع اقتصادی تلقی می شود که حاکی از تاثیر فاکتور اقتصادی بر رشد حرفه ای معلمان است. مالینوسکاس (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی تحت عنوان بررسی موانع توسعه رهبران آموزشی در مدارس ترکیه به مواردی چون نبود تجهیزات اشاره می کند که حاکی از تاثیرگذاری عوامل اقتصادی بر توسعه مدیران است. مسائل مرتبط با بودجه و امکانات مادی همواره از جمله مهم ترین موانع در برنامه های رشد و توسعه حرفه ای به صورت اعم و به صورت اخص در ارتباط با



مدیران آموزشی بوده است. اصولاً هر نوع برنامه‌ای برای موفقیت نیاز به پشتیبانی مالی و تجهیزاتی دارد. رشد صلاحیت‌های حرفه‌ای در مدیران نیز از این قاعده مستثنا نیست. بودجه‌هایی که در آموزش و پرورش به برنامه‌های توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای اختصاص می‌یابد بسیار اندک و ناچیز است، مقدار زیادی از این بودجه‌ها نیز در قسمت‌های دیگر مصرف می‌شود. در حال حاضر مشارکت مالی در مهم‌ترین بعد حرفه‌ای مدیران یعنی رشد صلاحیت حرفه‌ای در پایین‌ترین حد خود قرار دارد. سیستم بوروکراتیک و فشار اداری که در آن مدیران نه از طریق صلاحیت و شایستگی بلکه از طریق رابطه به رده‌های بالای سازمانی می‌رسند در این موضوع دمیده است. هزینه‌های که برای توسعه صلاحیت حرفه‌ای در مدیران آموزشی به عنوان راس هرم تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش در نظر گرفته می‌شود چندان کارساز نیستند. ایجاد و توسعه صلاحیت حرفه‌ای در مدیران آموزشی فرایندی بلند مدت با هزینه‌های بلند مدت است اما متأسفانه چنین دیدگاهی در آموزش و پرورش حاکم نیست. دید بازده اقتصادی کوتاه مدت حاصله از برنامه‌های توسعه صلاحیت حرفه‌ای برای مدیران آموزشی همچون آفتی به جان این نوع از برنامه‌ها افتاده و روز به روز با منطق و پیش فرض‌های غلط اثربخش بودن این نوع از آموزش را زیر سوال می‌برند. بنابراین پرواضح است که مشکلات اقتصادی مرتبط با توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای فقط و فقط به تخصیص بودجه برنمی‌گردد بلکه کوته‌نگری در نتایج اقتصادی حاصله از این برنامه‌ها را حتی می‌توان از تخصیص بودجه نیز مهم‌تر دانست. به عبارتی عینیت نگری کوتاه مدت به دلیل اختصاص بودجه به این نوع برنامه‌ها خود به چالشی عظیم در این راه مبدل شده است. بنابراین لازم و ضروری است تفکر خطی و کارخانه‌ای در توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی کنار گذاشته شود، این نوع تفکر به دنبال بازده‌های یکسان با درون داده‌های یکسان است اما حقیقت آن است که در مساله توسعه حرفه‌ای مدیران ما با انسان‌ها سروکار داریم و نمی‌توان انتظار داشت با درون داده‌های یکسان (پول، بودجه، امکانات) به نتایج یکسانی دست یافت چرا که تفاوت‌های موجود در انسان‌ها اثرات خود در نتایج را به جا خواهد گذاشت. فلذا در زمینه موانع اقتصادی توجه به دو مقوله از اهمیت خاصی برخوردار است، اول اینکه بودجه مناسبی اختصاص داده شود و دوم اینکه از تفکر یکسان نگری و کوتاه مدت در این زمینه پرهیز شود.

سومین مانعی که در تحقیق حاضر در ارتباط با توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی مورد شناسایی قرار گرفت، موانع سازمانی بود. موانع سازمانی اشاره به آن دست از چالش‌ها و مشکلاتی دارند که در درون یک سازمان منجر به ایجاد مانع در مقابل برنامه‌ها و طرح‌های توسعه صلاحیت حرفه‌ای در مدیران آموزشی می‌شود. این موانع ارتباطی با محیط بیرون ندارد و بیشتر از درون یک سازمان نشات می‌گیرد تا محیط پیرامونی. این دسته از موانع شامل موانعی چون: عدم حمایت بخش خصوصی، تصمیم‌گیری با تاکید بر نتایج کوتاه‌مدت، عدم حمایت ساختاری، مدیریت وقفه‌ای، نبود برنامه مدون، نظام‌مند نبودن آموزش‌ها، عدم آشنایی با آموزش‌ها، ساختار متکی به فرد، مشوق‌های غیرمتنوع، ارزیابی غیراصولی از آموزش‌ها، نبود رقابت، ساختار بوروکراتیک و بی‌تحریکی سازمانی می‌شود. پژوهش‌های متعددی بر تاثیر عوامل سازمانی در توسعه صلاحیت‌های صحنه گذاشته‌اند، به طور مثال شمس و همکاران در پژوهشی تحت عنوان تدوین مولفه‌های شایستگی مدیران، از عواملی چون رهبری، تصمیم‌گیری و مدیریت افراد نام می‌برند که حاکی از تاثیرگذاری عوامل سازمانی بر توسعه شایستگی در مدیران گروه‌های آموزشی است. پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در پژوهش خود بر عوامل سازمانی چون تصمیم‌گیری و رهبری در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی تاکید می‌کنند. تورس (۲۰۱۲) در پژوهش خود تحت عنوان مولفه‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای از مدیریت سازمانی نام می‌برد که این عامل به طور مستقیم در زمره عوامل سازمانی قرار دارد و صلاحیت‌های حرفه‌ای را تحت تاثیر قرار می‌دهد. سچر (۲۰۱۶) نیز توسعه رهبری سازمانی که از جمله عوامل سازمانی است را در گسترش صلاحیت دخیل می‌داند. باید گفت که سازمان‌ها همانند تیغ دو لبه در توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای عمل می‌کنند. سازمان از یک طرف می‌تواند تسهیل‌کننده رشد و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای باشد و از طرف دیگر می‌تواند مانع آن باشد. عناصر درون سازمانی نقش بسیار مهمی در زمینه صلاحیت حرفه‌ای دارند. اگر در سازمان نگاه راهبردی حاکم نباشد بسیاری از مسائل مرتبط با رشد و صلاحیت حرفه‌ای نادیده گرفته می‌شود. نگرش غیرراهبردی منجر به تصویری ناقص از مقوله صلاحیت حرفه‌ای می‌شود. مساله مهم دیگر تک‌بعدی نگری و دیکتاتوری مدیریتی در سازمان است. سازمان‌هایی که گرفتار



تک بعدی نگری هستند و مدیریتی دیکتاتور مابانه بر آنها حاکم هست هرگز به ندهایی که در زمینه های مختلف به آنها می رسد گوش فرا نمی دهند، مدیری را در نظر بگیرید که برای وی توسعه صلاحیت های حرفه ای مساله ای دست چنم تلقی می شود، چگونه می توان چنین مدیری را به اجرای برنامه هایی مرتبط با توسعه صلاحیت حرفه ای تشویق کرد، چنین مدیری فقط برخی از واحدهای خاص سازمان را می بیند و به آنها توجه می کند و از سایر واحدها غفلت می کند. نگرش تک بعدی، نگرشی تقلیل دهنده است که معطوف بر یک بعد خاص است. ساختار سازمانی و نحوه ارتقا افراد نیز در این زمینه بی تاثیر نیست. اگر ساختار سازمان به گونه ای باشد که تصمیم گیری جمعی در آن جایی نداشته باشد و بسیاری از تصمیم ها از بالا به پایین تجویز شود نمی توان انتظار داشت نیازهای واقعی سازمان به خوبی شناسایی شوند. فرهنگ حاکم بر سازمان نیز یکی دیگر از مسائلی است که در این زمینه باید به آن توجه شود. هر سازمانی از فرهنگ خاصی پیروی می کند که بر نحوه نگرش سازمان به آموزش های مرتبط توسعه صلاحیت های حرفه ای تاثیر می گذارد. می توان در یک طیف فرهنگ سازمانی را به فرهنگ های سرکوب گرانه تا تسهیل گرانه تقسیم کرد به گونه ای که برخی از سازمان ها به آموزش نگاهی سرکوب گرانه دارند، برخی دیگر نگاهی شکاک و برخی دیگر نگاهی تسهیل گرانه و پذیرا، تمامی این فرهنگ ها نقش به سزایی در توسعه یا عدم توسعه صلاحیت های حرفه ای ایفا می کنند.

آخرین مانعی که در پژوهش حاضر در ارتباط با توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران آموزشی مورد شناسایی قرار گرفت، موانع فرهنگی و اجتماعی بود. موانع فرهنگی و اجتماعی اشاره به موانعی دارد که به واسطه برخی از مسائل اجتماعی و فرهنگی منجر به مشکلات و چالش هایی در توسعه صلاحیت های حرفه ای در مدیران آموزشی می شود. این دسته از موانع شامل موانعی از جمله: رخوت در محیط علمی، تفکر بسته علمی، محیط غیر محرک، دانش ضعیف، روحیه رقابتی ناسالم، نداشتن علم مدیریت تعارض و آشنا نبودن مدیران با شیوه های همکاری می شود. پژوهش های مختلفی عوامل فرهنگی و اجتماعی را در توسعه یا عدم توسعه صلاحیت ها و شایستگی های حرفه ای معرفی کرده اند. به طور مثال جعفری راد و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود تحت عنوان طراحی الگوی شایستگی های مدیران منابع انسانی وزارت نفت در بستر جهانی شدن بر وجود فرهنگ کار مشارکتی به عنوان عاملی تاثیرگذار در بسط شایستگی های مدیران منابع انسانی تاکید می کنند. بند علی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود تعامل و مشارکت پایین را از جمله عوامل مهم در عدم بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه بهشتی معرفی می کنند. هاشمی و عباسی (۱۳۹۷) ضعف در زیرساخت های فرهنگی را مانعی مهم در توسعه و بهسازی رهبران آموزشی تلقی می کنند. دانشگاه در هر جامعه ای در بافت خاص فرهنگی و اجتماعی خود مشغول به فعالیت است که این بافت ها تاثیر بسزایی در ابعاد مختلف دانشگاه از جمله رشد و توسعه صلاحیت های حرفه ای دارند. دانشگاهی که مدیران آن به دلایلی چون ضعف در فرهنگ عمومی جامعه نیازی به رشد و پیشرفت علمی در خود نمی بینند هرگز به مساله مهمی چون صلاحیت حرفه ای بها نخواهند داد. جامعه ای که در آن رسانه مطالعه به ده دقیقه در روز نمی رسد، چگونه مدیر آموزشی آن به رشد و توسعه صلاحیت های خود فکر کند؟ مدیران آموزشی در وهله اول برای سازمان و در وهله بعد برای فرهنگ و اجتماعی که در آن زندگی می کنند، تلاش می کنند. گاهی آموزش های نوین در تضاد با سنت ها هستند و برخی از افکار سنتی را به چالش می کشند، در چنین جامعه ای مدیر باید تصمیم بگیرد متناسب با جامعه مدرن امروزی رفتار کند یا شیوه های سنتی را اجرا کند، بنابراین تضاد مدرنیته و سنت در جوامعی چون ایران نیز یکی از عوامل مهم در رشد و توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران است، به طور مثال فرض کنید یکی از اصول صلاحیت حرفه ای آن است که بدون در نظر گرفتن جنسیت، کسانی که از شایستگی بالاتری برخوردارند در مناصب مدیریتی قرار بگیرند اما دیدگاهی بر جامعه حاکم باشد که زنان توانایی مدیریتی ندارند در این جاست که مساله تضاد بین سنت و مدرنیته پررنگ می شود. مثال دیگری در این زمینه مربوط به نگرش دینی افراد است. صلاحیت حرفه ای در دنیای امروز بر این مفروضه استوار است که هر فردی فارغ از تفکرات دینی و بر اساس شایستگی در منصبی که صلاحیت آن را دارد قرار بگیرد اما تفکرات سنتی حاکم بر جامعه این موضوع را رد و بر انتصاب افراد دینی در جایگاه های خاص اصرار می ورزند. همه مثال های فوق به نوعی چالش های فرهنگی و اجتماعی هستند که نگرش مدیران را در مورد توسعه صلاحیت حرفه ای تحت تاثیر قرار می دهد به طور مثال مدیر زنی که می بیند به دلایل تفکرات

سنتی قادر به ارتقا رتبه به سطوح بالای مدیریتی نیست برای وی برنامه‌های توسعه صلاحیت حرفه‌ای پوچ و بی معنی می‌شود و یا مدیر مردی که می‌بیند به دلایل نگرش دینی سال‌های سال در یک پست سازمانی درجا می‌زند برای وی نیز برنامه توسعه صلاحیت حرفه‌ای چندان معنایی نخواهد داشت. مساله مهم دیگر پیام‌های نهفته در ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی حاکم بر آموزش و پرورش است، گاهی اوقات ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی حاکم بر آموزش و پرورش نوعی تبعیض نهادینه شده را به ذی‌نفعان و بخصوص مدیران آموزشی ارسال می‌کند که این مساله نیز بر توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای تاثیر گذار است. در هر صورت پر واضح است که بافت فرهنگی و اجتماعی سازمان تاثیر به سزایی بر رشد و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای در مدیران دارد و هرچه بافت فرهنگی غنی‌تر باشد زمینه رشد و توسعه صلاحیت حرفه‌ای مدیران نیز غنی‌تر می‌شود.

### نتیجه‌گیری

عصر حاضر، به عنوان عصر تغییر و تحول شناخته می‌شود، آموزش و پرورش یکی از مراکز اصلی ایجاد تغییر و تحول در جامعه هستند. آموزش و پرورش با مدیریت صحیح و پرورش نیروی انسانی کارآمد عاملی برای رشد و بقای یک جامعه تلقی می‌شود. بنابراین برای دستیابی به چنین اهدافی باید به مدیران آموزشی که به نوعی هسته اصلی تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش هستند توجه ویژه‌ای صورت گیرد. پرداختن به مشکلات مدیران آموزش در ابعاد مختلف شغلی و حرفه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اگر بخواهیم آموزش و پرورش کارآمدی داشته باشیم توجه به توسعه حرفه‌ای و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مساله‌ای ناگزیر است. در آموزش و پرورش بایستی توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی و موانع موجود بر سر راه آن مورد توجه قرار گیرد، چرا که بدون توجه به این چالش‌ها نمی‌توان انتظار داشت آموزش در ریل توسعه و پیشرفت قرار گیرد. سیستم آموزشی که مدیران در حرفه خود از صلاحیت لازم برخوردار نیستند و از موانع موجود در این مسیر آگاه نیستند هرگز به سرمنزل و مقصود خود نخواهد رسید. به عبارتی جهت همگام شدن با تغییرات قرن ۲۱ نیازمند رهبران و مدیرانی در آموزش و پرورش هستیم که صلاحیت‌های لازم را داشته باشند. مدیران توانمند و مولد مهم‌ترین سرمایه سازمان تلقی می‌گردند که می‌توانند موجبات تغییر و تحول در سایر عوامل سازمانی و نتایج اساسی را فراهم آورند. مجهز شدن مدیران به صلاحیت‌های حرفه‌ای در حوزه تخصصی خود یکی از پیش‌نیازهای قرار داشتن در محیط نامتعادل و پرچالش امروزی است. نداشتن صلاحیت‌های حرفه‌ای برای هر حرفه‌ای موجب ناکارآمدی و نوعی آنتروپی در رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود. فقدان برخورداری از صلاحیت‌های حرفه‌ای، هویت حرفه‌ای مدیران را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اگر مدیری تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روش‌های مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و بکارگیری روش‌های مناسب هدایت کند. کمبود شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم و روزآمد موجب کاهش اعتماد به نفس، کاهش انرژی، ضعف حافظه، کاهش صبر و بردباری، کمی تسلط و ظرافت در کار و افت بازده می‌شود. اما باید گفت که همواره در تجهیز و توسعه صلاحیت‌های مدیران آموزشی موانع و چالش‌هایی پیش رو بوده است. بنابراین سوال اساسی که در پژوهش حاضر به آن پرداخته شد این بود که عمده‌ترین موانع توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی کدامند؟ بدون شک پاسخگویی به چنین سوال گسترده‌ای مستلزم کنکاش فراوان است، در پژوهش حاضر نیز سعی شد با توجه به ادبیات موجود و کسب اطلاعات از مشارکت‌کنندگان در پژوهش، دسته‌بندی جدیدی از چالش‌ها و موانع پیش روی توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی ارائه گردد. بنابراین مشکلات و چالش‌های موجود در این زمینه در قالب چهار دسته از موانع از جمله موانع فردی، موانع سازمانی، موانع اقتصادی و موانع فرهنگی - اجتماعی تقسیم بندی شد. چنانچه واضح و مبرهن است برای برخورداری از مدیرانی با کفایت و شایسته در سیستم آموزشی بایستی تلاش شود هر یک از این موانع تا حد امکان مرتفع گردد چرا که انباشت این موانع روی یکدیگر در طول زمان مشکلات عدیده‌ای را برای رشد و توسعه مدیران آموزش و پرورش ایجاد می‌کند.

## منابع

- آزاد، ابراهیم و اسماعیلی، مهدی. (۱۳۸۸). اخلاق حرفه ای (مهارت های غیرفنی) سطح پیشرفته ویژه مربیان آموزش فنی و حرفه ای. تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه های کشور: دفتر طرح و برنامه های درسی.
- اعتماد السلطنه، محمدحسن خان. (۱۳۶۷). تاریخ منتظم ناصری، به تصحیح محمداسماعیل رضوانی، تهران: دنیای کتاب.
- اکرامی، محمود و رجب زاده، سمیه. (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۷۷: ۴۹-۶۹.
- اکرمی، سیدرضا. (۱۳۸۳). آموزش عالی و انقلاب اسلامی، تهران: بنیاد دانشنامه فارسی.
- انتظاری، یعقوب. (۱۳۸۹). شصت سال آموزش عالی، تحقیقات و فناوری در ایران. تهران: موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- اوتارخانی، علی؛ علاءالدینی، امیراردلان. (۱۳۹۰). بررسی رابطه تامین نیاز به ابزارهای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با شایستگی ها و نقش های آنان در سازمان. نشریه چشم انداز مدیریت دولتی، ۲(۷): ۵۷-۸۰.
- البلاذری، احمد بن یحیی. (۱۳۴۶). فتوح البلدان. ترجمه آذرتاش آذرنوش، تهران: بنیاد فرهنگ.
- پورکریمی، جواد. (۱۳۸۹). الگوی توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی سازمان های پژوهشی (مورد جهاد دانشگاهی). فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال ۲، ۱۵۵-۱۴۱.
- تصدیقی، محمدعلی. (۱۳۸۵). موانع توسعه شایسته سالاری در اندیشه دینی و نحوه استفاده از منابع قدرت در بین مدیران شایسته و نالایق. مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان ها. تهران.
- چیت ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی و غیاثی، سعید. (۱۳۹۱). تدوین الگوی شایستگی های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه ها در ایران اسلامی. فصلنامه مدیریت دانشگاه اسلامی؛ ۱ (۲): ۴۸-۲۷.
- حائری، عبدالهادی. (۱۳۶۴). تشیع و مشروطیت در ایران و نقش ایرانیان مقیم عراق، تهران: امیرکبیر.
- توسعه آن در دانشگاه ها"، فصل نامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۷، پاییز ۱۳۷۷.
- داوری، احمد. (۱۳۸۴). تاریخ شفاهی آموزش عالی ایران، تهران: دفتر مطالعات اجتماعی و برنامه ریزی فرهنگی.
- درانی، کمال. (۱۳۷۶). اریخ آموزش و پرورش ایران قبل و بعد از اسلام، تهران: سمت.
- شمس، غلامرضا؛ عباسی کسائی، حامد. (۱۳۹۵). آسیب شناسی و اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار (براساس مدل انتقال آموزش هالتون). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴ (۱۳)، تابستان ۱۳۹۶، ۲۷-۵۶.
- طاهری، شهنام. (۱۳۹۲). بهره وری و تجزیه تحلیل آن در سازمان ها، تهران: کوهدار.
- عابدی کرجی بان، زهره و علی اکبری، زهرا. (۱۳۹۰). صلاحیت ها و شایستگی های فناوری اطلاعات و ارتباطات معلمان. فصلنامه پژوهش و نوآوری های آموزشی، ۲ (۲۰)، ۲۱-۲۶.
- فراسنخواه، مقصود. (۱۳۸۸). سرگذشت و سوانح دانشگاه در ایران. تهران: رسا.
- فرهنگی، علی اکبر؛ حسینی، حیدر. (۱۳۷۸). " رهبری و مدیریت در دانشگاه ها"، دانش مدیریت. ۱۲ (۴۷).
- فیوضات، یحیی. (۱۳۸۲). نقش دانشگاه در توسعه ملی، تهران: ارسباران.
- قارلقی، سجاد. (۱۳۹۴). شناسایی و ارزیابی صلاحیت های حرفه ای کارشناسان پژوهش دانشگاه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- قورچیان، نادرقلی. (۱۳۸۳). دایره المعارف آموزش عالی. تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- گودرزوند، مهرداد و طاهری، الهه. (۱۳۹۱). بررسی جایگاه آموزش مدیریت در مهندسی با هدف پرورش مدیران بر مبنای شایستگی، فصلنامه آموزش مهندسی ایران؛ ۱۸ (۵۳): ۱۴۱-۱۸۱.
- محمودی، سید محمد؛ زارعی متین، حسن؛ بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی های مدیران دانشگاه. مدیریت دانشگاه اسلامی، ۱ (۱).

نصر اصفهانی، علی؛ نصر اصفهانی، مهدی. (۱۳۸۹). شایسته سالاری در مدیریت جامعه با تأکید بر اندیشه های سیاسی امام علی (ع)، مجله معرفت سیاسی، ۲(۲)، ۱۴۱-۱۶۰

نورشاهی، نسرین. (۱۳۸۷). "شایستگی های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از دیدگاه صاحب نظران آموزش عالی ایران"، فصل نامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۴۸(۴).

نیرومند، پوراندخت؛ رنجبر، محبوبه و بامداد صوفی، جهانیار. (۱۳۹۰). شایستگی های حرفه ای مدیران و توسعه پایدار منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (ارائه یک چارچوب پیشنهادی)، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت؛ ۲ (۸): ۷۳-۱۰۱.

Abdul Rahman, H & Gurdev Singh Buletin, I. (2005). "Akauntabiliti Sosial Dalam Perkhidmatan": BULETIN INTAN, Jilid 6 Bil. 1/2005.

Al-Shammari, M. O., & Higgins, P. S. (2011). Obstacles Facing Faculty Members in the Effective Implementation of e-learning at Some Universities in Saudi Arabia. *International Journal of Information Technology & Computer Science*, 19, 1-13.

Baasandorj, D. (2010). Faculty development program needs at Mongolian State University: Content and Strategies. Retrieved November 16, 2011, from [www.ProQuest.com](http://www.ProQuest.com), UMI ۳۴۴۱۳۳۸۳۸.

Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431.

Beltyukova, NP., Grishaeva, AV., & Karataeva, NV. (2015). Foreign-Language Project-based Method as a Means of Forming Professional Competence in Bachelors of Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 200, 398-402.

Boyett, I. (1996); "New leader, New Culture Old University"; *Leadership & Organizational Development Journal*, No. 2, pp. 24-30.

Cecil, A., & Krohn, B. (2012). The Process of Developing a Competency- Based Academic Curriculum in Tourism Management. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 12(2), 129-145.

Centra, J. (1978). Types of faculty development programs. *The Journal of Higher Education*, ۴۹(۲), ۱۵۱-۱۶۲.

Centra, J. (1978). Types of faculty development programs. *The Journal of Higher Education*, ۴۹(۲), ۱۵۱-۱۶۲.

Gay, K. (1995). Competences for International Management, unpublished Mphil Thesis, Henley Management College, Henley-ON-Thames, Brunel University, London

Gillespie, K. J., Robertson, D. L., & Bergquist, W.H. (2010). A guide to faculty development, Second Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 118 -124.

Grant, M. R., & Keim, M. C. (2010). Faculty development in public supported two – year colleges, *Community College Journal of Research and Practice*, 26, 793-807.

Hailey, J. (1994). "Enterprise education: small business training": *International Encyclopaedia of Education*, Second Edition Program on Oxford.

Hammons, J. O., & Wallace, T. H (1976). Sixteen Ways to Kill a College Faculty Development Program. *Educational Technology*, 10(12), 15-20.

Idris, N., Hong, TS., & Abu Mansor, NN. (2012). A qualitative inquiry of women managers' competence Acquisition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 395-403.

- Ilinska, L., Platonova, M., & Smirnova, T. (2016). Metaphorical Competence in Professional Communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 236, 254-259.
- Izlin Zuriani Ishak. (2002). "Kualiti Pensyarah Politeknik Lepas Sarjana Pendidikan Kolej Universiti Teknologi Tun Hussien Onn KUiTTTHO": Projek Sarjana Teknik dan Vokasional. KUiTTTHO.
- Jalocha, B., Krane, HP., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competencies of Public Sector Project Managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, ۱۱۹, ۲۴۷-۲۵۶.
- Järvalt, J., & Veisson, M. (2005). Developing public sector leaders: An analysis of the competency framework for the Estonian senior civil service. In *NISPAcee Annual Conference*, ۱۹-۲۱.
- Lawler, P. A., & King, K. P. (2000). Planning for effective faculty development: Using adult learning strategies. Krieger Publishing Company, United States, 3-6.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the Lord, R. G. & R. J. Hall (2005); "Identity, Deep Structure and the Development of Leadership Skill"; *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 591-615.
- Lustri, D., Miura, I., & Takahashi, S. (2007). Knowledge management model: practical application for competency development. *The Learning Organization*, 14 (2), 186-202.
- Mahmoudi, A., Abedi, A., & Heydari, Y. (2012). Professional Competencies of Educational Directors, *Management & Development Process*, 25 (1), 69-92 [In Persian].
- <http://en.wikipedia.org/wiki/>
- Mahmoudi, S. M., Zaree Matin, H., & Bohayraee, S. (2012). Identificating and Describing Perez-Arostegui, M. N., Bustinza-Sanchez, F., & Barrales-Molina, V. (2015). Exploring the relationship between information technology competence and quality management. *Business Research Quarterly*, 18, 417.
- Pillay R. Defining competencies for hospital management (A comparative analysis of the public and private sectors). *Health Serv Manage Res* 2010; 23(1):30-6.
- Stefl ME, Bontempo AC. Common competencies for all healthcare managers: the healthcare leadership Alliance model. *Health care management* 2008; 53(6): 360-75.
- Pillay, R. (2008). Defining competencies for hospital management a comparative analysis of the public and private sectors. *Leadership in Health Services*, 21 (2), 99-110.
- Priest, A.W. (2001). An investigation into faculty development practices in graduate physical therapy education programs. Retrieved July 16, 2011, from [http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd\\_07022008](http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd_07022008)
- Research, Washington: Pelavin Research Inst; 2001.
- Sajgalikova, H., Bajzikova, L., Polakova, M., & Wojcak, E. (2012). Revisiting New Managerial Competences: Is There Enough Motivation to Apply Them? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 944-952.
- Schroder, H. M. (1989). Managerial Competence, The Key to Excellence, Kendall and Hunt.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39 (3), 325-346.
- Stolte. H. (2006). "Capacity Building in TVET Staff Development in the Context of International Cooperation" ;TVET Teacher Education on the

- Storey, J. (2004); Leadership in Organizations Current Issues and Key Trends; London: Sage Publication
- Thompson, James E. (1986). The competence of top team members: A framework for successful performance Journal of Managerial Psychology
- Virtanen, T. (2000). Changing competences of public sector managers: tensions in commitment. The International Journal of Public Sector Management, 13 (4), 333-341
- Wallin, D.L. (2002). Professional development for presidents: A study of community and technical college presidents in three states. Community College Review, 30(2), 27-41.Dow.
- Weiss T. & G. S. Kolber (2003); Coaching Competencies and Corporate Leadership; st. Lucie Press.
- Zhao, Z., & Rauner, F. (2014). Areas of Vocational Education Research: Springer-Verlag Berlin Heidelberg