

## طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه

حسین خنیفر<sup>۱</sup>، صلاح‌الدین ابراهیمی<sup>۲\*</sup>، علی سیفی<sup>۳</sup>، بی‌بی‌مرجان فیاضی<sup>۴</sup>

Received: 15/11/2019

Accepted: 03/06/2020

صفحات: ۱۳۹-۱۱۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۲۴

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۱۴

### چکیده

برای انجام پژوهش از رویکرد کیفی از نوع پدیدارشناسی استفاده گردید. جامعه پژوهش، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند- نظری مبتنی بر گلوله برفی با ۱۷ نفر از صاحب‌نظران مصاحبه شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی. که هر کدام از این مولفه‌ها شامل زیرمولفه‌ها و شاخص‌هایی هستند که بیشتر آنها در بین مدیران مدارس، مدیران میانی و مدیران عالی آموزش و پرورش مشترک است و در بعضی شاخص‌ها هم متمایز هستند.

**کلید واژگان:** منابع انسانی، مدل شایستگی مدیران، مرکز ارزیابی و توسعه

۱-استاد دانشگاه تهران، ریاست دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

۲-دکتری تخصصی مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد، مهاباد، ایران

Email: s.abrahimi@ut.ac.ir

\* نویسنده مسئول:

۳-کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴-استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

## مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت روزافزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان ها و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار می رود. امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان ها به حساب نمی آید بلکه در اختیار داشتن مدیرانی مستعد و توانمند است که می تواند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کند (Sweem, 2009). دانش و شایستگی مدیران و کارکنان مهم ترین مزیت رقابتی سازمان ها لقب گرفته است و نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین و تقلیدناپذیری با اهمیت تر شده است (Gabrira, 2013). اگر در انتخاب، انتصاب و گزینش مدیران آموزشی، به مهارت ها و شایستگی های آنها توجه شود و ملاک گزینش و ارتقای آنها، تخصص و شایستگی های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی های 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، بهره وری هر چه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود (Horton, 2013). بروز تغییرات و تحولات گوناگون در عرصه های مختلف زندگی امروزی، حساسیت های عمومی شدید و تقاضاهای متنوع، فضای متحول و متغیری برای نظام آموزشی به وجود آورده که باعث شده اثربخشی آن در گروهی توجه بیشتر به اهمیت نقش رهبری مدیران باشد.

رشد و بالندگی هر سازمانی در گرو دانایی و توانایی اعضای آن می باشد. نخستین و مهم ترین گام در این مسیر، شناسایی میزان دانایی و توانایی اعضای یک سازمان است. مؤثرترین ابزار در این شناخت، آگاهی از شایستگی های اعضای سازمان است (Hitt, Chet, and Colella, 2016). بنابراین، شایستگی مدیر مجموعه دانش، مهارت ها، نگرش ها، ارزش ها و ویژگی های مورد نیاز برای عملکرد برتر است (Lee, 2010). امروزه کاربردهایی مانند انتخاب و استخدام، برنامه ریزی جانشینی، آموزش و توسعه، جایگزینی، ارتقا و جذب در سازمان ها متداول هستند (Lucia, & Lepsinger, 2015). با نگاهی به این کاربردهای متفاوت درمی یابیم که سنجش شایستگی ها کاری تخصصی بوده و نیاز به رویکردی منسجم و تیمی حرفه ای، متبحر و امکانات و شرایط خاصی دارد. فرآیند منسجمی که بدین منظور استفاده می گردد کانون یا مرکز ارزیابی نامیده می شود. با توجه به نقش برجسته و کلیدی مدیریت در سازمان ها؛ لذا این پژوهش با کشف و شناسایی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش از یک سو و قرار دادن این شایستگی ها در مسیر برنامه های آموزشی و کانون ارزیابی از دیگر سو، تأمین مدیران شایسته آینده را برای آموزش و پرورش هدف قرار داده است. این مهم در آموزش و پرورش با توجه به گستردگی، پیچیدگی، اهمیت و تأثیر

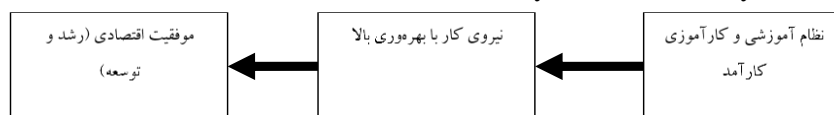
آن بر سایر سازمان‌ها بیشتر مورد تأکید است. از آنجا که عدم انتصاب مدیران شایسته، باعث تحمیل هزینه‌های سنگین بر سازمان‌ها، عدم بهره‌وری و افت شدید آن‌ها می‌گردد؛ لذا شناسایی، تدوین و اجرای معیارهای مناسب برای انتصاب مدیران می‌تواند این تاثیرات منفی را تا حدی کاهش دهد. در واقع بعد از نقش مدیران سطح عالی نظام آموزشی، نقش مدیریت مدرسه به عنوان پرننگترین نقش در پیشرفت دانش‌آموزان قلمداد می‌شود و از جمله عوامل درونی تاثیرگذار بر بهبود عملکرد دانش‌آموزان است (Saitis and Saiti, 2016). علیرغم انجام مطالعات بسیار در زمینه منابع انسانی، با این حال هنوز مفهوم روشن و آشکاری برای موضوع شایستگی‌های مدیران جهت استفاده در کانون ارزیابی به خصوص در آموزش و پرورش توسعه نیافته است. بنابراین، مسأله اصلی پژوهش حاضر این است مدل شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون‌های ارزیابی چگونه است؟

نظام آموزشی هر کشور توسط مدیران آن کشور شکل می‌گیرد و هر چقدر سطح دانش و توانایی آنان بالاتر باشد آن نظام موفق‌تر و پویاتر است (Bourgault, Charih, Maltais and Rouillard, 2006). سازمان‌هایی که نتوانند با استفاده از کانون ارزیابی زمینه‌های ارتقا، توسعه و نگهداشت استعداد‌های خود را فراهم آورند استعداد‌های فعلی خود را از دست می‌دهند، در و در آینده نیز با فقدان افراد با کفایت و شایسته جهت پر کردن پست‌های سازمانی مواجه خواهند شد، این خود می‌تواند در درازمدت بر کارآمدی سازمان تاثیر بسزایی گذاشته و از آن بکاهد. مرور پیشینه حاکی از آن است که بحث ارتقا، توسعه و نگهداشت استعداد‌ها، علیرغم اهمیت بالای آن، کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Garavan, Carbery, and Rock, 2012). که این می‌تواند یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش باشد. آموزش و پرورش بواسطه حجم انبوه فعالیت‌ها و گستردگی عمودی و افقی وظایف، ساختار سازمانی پیچیده‌ای دارد که در این ساختار، سطوح مختلف مسئولیتی وجود دارد. هر سطح نیازمند جدی توانمندی‌ها و شایستگی‌های رهبری و مدیریتی است و تا حد زیادی می‌توان گفت که شایستگی‌های مدیریتی در هر سطوح مسئولیتی نمی‌تواند شبیه‌به‌هم باشد. بنابراین برای سازمانی همچون آموزش و پرورش مهم است تا شایستگی‌های مدیریتی برای تمام سطوح سازمانی را بومی‌سازی نموده و در جهت توسعه آن‌ها گام بردارد. با توجه به توضیحات داده شده مشخص می‌شود که برای بهبود وضعیت آموزش و پرورش، توسعه کشور و بهبود برونداد آن، هم باید به الگوهای فرهنگی و بومی توجه داشت و هم لازمست نظام آموزشی توسط مدیران لایق و دارای شایستگی‌های لازم مدیریت شود. بنابراین پرداختن به موضوع تدوین مدل شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی از

اهمیت بسیار برخوردار خواهد بود. در سازمان‌های امروزی، مدیران منابع انسانی به منظور تحکیم جایگاه خود در حلقه مدیریتی سازمان‌ها، باید شایستگی‌های مورد نیاز خود را بشناسند و فراگیرند و در صحنه عمل بکار ببندند. با انجام این پژوهش می‌توان به شناسایی ابعاد شایستگی‌های مورد نیاز مدیران جهت استفاده در کانون ارزیابی و همچنین تعیین شکاف احتمالی وضعیت موجود شایستگی‌ها در مدیران آموزش و پرورش با وضعیت مطلوب دست یافت و در بهبود بهره‌وری، کارایی و عملکرد هر کدام از قلمروهای شایستگی‌های مدیران کمک نمود.

### مبانی نظری

مدیریت بر مبنای شایستگی‌ها در دهه‌های اخیر، به محور توانایی سازمان‌ها برای جذب، حفظ، پرورش و ارتقاء منابع آنها تبدیل شده است. زیرا سرمایه‌گذاری هر چه بیشتر روی شایستگی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی به منزله نوعی استراتژی اساسی و مهم مد نظر است (Rusanovskiy, Blinova, and Bylina, 2014).



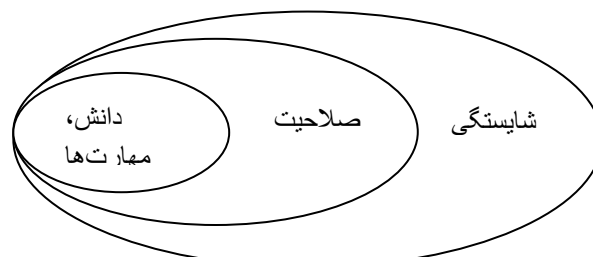
#### نمودار ۱. آموزش و پرورش و توسعه اقتصادی (Rusanovskiy, and Bylina, 2014).

رویکردهای شایستگی‌محور یکی از ابزارهای مهم در تقویت و بهبود فرآیندهای مدیریتی است (Zarei, 2013). بنا بر ضرورت و اهمیت آموزش و پرورش، و بنا بر نقش حیاتی مدیران در ارتقاء کیفی هر سازمان، لازم است مدیران آموزش و پرورش نیز در جهت کسب یا ارتقاء شایستگی‌های مورد نیاز در عرصه‌های مدیریتی و شغلی گام‌های اساسی بردارند؛ یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، نحوه‌ی انتخاب و ارتقاء کارمندان و مدیران است. در این راستا فرآیند کانون ارزیابی، به عنوان یک دستورالعمل برای ارزیابی و توسعه اثربخش شایستگی‌ها در شرایطی شبیه محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد (Riccio, 2010). برای اینکه بتوان در صحنه رقابت با بقیه سازمان‌ها موفق شد باید در صحنه جذب، ارتقاء و توسعه منابع انسانی تلاش کرد. بدین منظور سازمان‌ها از ابزارهای متفاوتی استفاده می‌کنند تا در راستای استراتژی‌های سازمان، منابع انسانی خود را ارزیابی و هدایت کنند. مهم‌ترین ابزار مؤثر در شناخت شایستگی‌های افراد که در عین حال رویکرد توسعه‌ای دارد، روش کانون ارزیابی<sup>۱</sup> است که شایستگی‌های فرد را در شرایطی

شبهه محیط کار ارزیابی می‌کند و امکان ارزیابی شایستگی‌ها در مدلی از شایستگی‌ها را می‌دهد و به سازمان در اثربخش نمودن فعالیت‌هایش کمک می‌کند (Vazhir, 2016).

**شایستگی منابع انسانی:** می‌توان گفت اغلب تعاریف شایستگی به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند. خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست-یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شود (Khanifar, 2015).

Armstrong (2013) شایستگی را مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علائق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل می‌داند که دارنده آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. شایستگی الگویی را ارائه می‌کند که نشان‌دهنده فرد یا عملکرد برتر در شغل محوله است (Faslami, Rayi, Farzinvasb and Barghi, 2013). از نظر McClelland (2014) شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودآنگاری‌ها، نگرش‌ها با ارزش‌ها، دانش محتوایی و با مهارت‌های رفتاری شناختی، و می‌تواند برای تمایز قائل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود. (Lucia, and Lepsinger 2015) شایستگی را، گروهی از دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط می‌دانند که بر شغل یک فرد اثر می‌گذارند و با عملکرد شغلی همبستگی دارند.



شکل ۱. رابطه بین دانش، توانایی‌ها، صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها (Fayazi, 2013)

صلاحیت<sup>۱</sup> به آنچه فرد توانایی انجام آن را دارد اشاره می‌کند درحالی‌که شایستگی<sup>۲</sup> به نحوه انجام آن می‌پردازد (Riccio, 2010). صلاحیت وظایف و نتایج مورد انتظار از شغل را نشان می‌دهد؛ ولی شایستگی خصوصیات درونی فرد مرتبط است (Muller and Turner, 2010). همچنین در مقایسه دو مفهوم شایستگی و مهارت می‌توان گفت که مهارت چیزی است که می‌تواند یاد گرفته

1. Competences

2. Competencies

شود و از طریق تمرین تقویت شود. شایستگی شیوه‌ای است که یک مهارت عملی می‌شود (Mashhoudi, 2012).



### نمودار ۲. چارچوب صلاحیت (Ebrahimi, 2019)

مرکز ارزیابی: روش مرکز ارزیابی یک ابزار جامع و منعطف جهت ارزیابی و توسعه کارکنان در یک محیط کاری مدرن است که رویکردهای متفاوتی دارد (Fayazi, 2013).

۱. رویکرد جذب یا انتخاب: تمرین‌ها و ابزارهایی را به منظور ارزیابی گستره‌ای از مهارت‌ها و الزامات مورد نیاز شغل بکار می‌گیرد. سازمان‌ها به منظور تصمیم‌گیری برای انتخاب و یا رد شرکت‌کنندگان در شغل مورد نظر از کانون انتخاب استفاده می‌کنند (Gatewood and Feild, 2001).

۲. رویکرد ارتقاء و انتصاب: دادن مسئولیت‌های جدید در سطح بالاتر و ارتقاء کارمندان، یک تصمیم مهم برای متقاضی و کسی که سرپرست او خواهد بود، می‌باشد (Thornton and Rupp, 2006).

۳. رویکرد توسعه (کانون توسعه‌ای): فرآیندی است که در آن شخص شاغل با توجه به رویکردهای شغل فعال در آن و جهت‌گیری‌های سازمان، در کانون توسعه مورد ارزیابی قرار گرفته و بدین‌صورت برنامه توسعه فردی<sup>۱</sup> متناسب با توانایی، دانش و مهارت در قالب گزارش بازخورد به شرکت‌کننده ارائه می‌شود (Taylor, 2007).

۴. رویکرد شناخت: این کانون برای ایجاد شناخت و بینش از خود جهت تصمیم‌گیری در مورد انتخاب دانشگاه محل تحصیل، رشته تحصیلی و برنامه‌ریزی برای اولین تجربه کاری و یا فکر کردن در مورد تغییر مسیر شغلی تشکیل می‌شود.

۵. رویکرد انفصال: کارکنان دانشی بزرگ‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها و جزو دارایی‌های نامشهود به حساب آمده که در عین تأثیرگذاری بر محل کار خود، از آن نیز تأثیر گرفته و همین تبادل فرهنگ، تجربه و دانش آنها را به پتانسیل‌های رشد مبدل کرده است (Vazhir, 2016).

۶. تقلیل نیرو: تقلیل نیرو به هر صورت در سازمان‌ها صورت پذیرد، شخص با انباشته‌ای از فرهنگ، دانش، الزامات مورد نیاز، اقدامات بهینه در شرایط بحرانی و غیره قصد خروج داشته و در این موقعیت کانون انفصال رویکرد مناسبی جهت جلوگیری از هزینه‌های سنگین آموزش شغل برای شاغل جدید، کاهش تعارضات کاری و افزایش تطبیق‌پذیری نیروی جایگزین خواهد شد.
۷. بازنشستگی: در بسیاری از موارد کارکنان پس از بازنشستگی هنوز حس تعلق خاطر به کار خویش را دارند لذا می‌توان از ظرفیت و انگیزش آنها استفاده نمود.
۸. عارضه‌یابی: عارضه‌یابی، به معنی تشخیص عارضه‌های وارده بر سیستم مورد مطالعه است. آنچه در عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت است، تشخیص صحیح عارضه‌ها و ریشه‌یابی آنها می‌باشد (Mathis, 2005).

#### پیشینه پژوهش

در پژوهشی (Khanifar, Naderbeni, Ebrahimi, Fayazi and Rahmat (2019) نشان دادند شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی. (Arefnejad (2018 خود نشان داد که مؤلفه‌های وجدان کاری، قانون‌مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است. (Torkzadeh and Mohammad (2017 نشان داد که مدیران مدارس، در ابعاد سه‌گانه ارزشی-منشی، دانشی-بینشی و مهارتی-روشی، از شایستگی‌های لازم برخوردار بودند. (Zareimatin, Rahmati, Mousavi, and Vedadi (2016 یک مدل شایستگی برای مدیران سازمان‌های فرهنگی ارائه دادند که دربردارنده سه شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش نرم)، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی بود.

در پژوهشی (Bouchamma, Basque and Caroline (2014 معتقدند بر اساس متون مختلف، تجدیدنظر در کارآموزی و کاندیدشدن برای مدیر آتی مدرسه بر اساس نیمرخ‌های شایستگی انجام می‌شود. و به دو شایستگی اصلی مدیران مدرسه یعنی توسعه حرفه‌ای و عقاید خودکارآمدی تاکید شده است. (Chang (2013 در مطالعه‌ای نشان داد که ارزیابی و تشخیص شایستگی‌ها مرتبط با برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و انگیزش به‌طور عمده به فضای فرهنگی و یا فضای کاری وابسته نمی‌باشد و بیشتر بستگی به عوامل و پارامترهای درونی مدیران دارد. (Cochran (2009 در تحقیقی با عنوان توسعه مدل شایستگی‌های برای قرن ۲۱ برخی از شایستگی‌های موردنیاز مدیران را

شناسایی کردند که عبارت‌اند از: ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، مدیریت اثربخش منابع، انعطاف‌پذیری، ادراک میان فردی، حرفه‌ای‌گرایی، کار تیمی و رهبری و درک سازمان. به اعتقاد (2009) Hanghua and Yanghua شایستگی‌های موردنیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتمادبه‌نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند. (Lee 2010) به این نتیجه رسید برای عملکرد بالا، افراد نیاز دارند که شایستگی‌هایی مانند موفقیت‌مداری، نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتمادبه‌نفس، درک میان فردی، جست‌وجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص را داشته باشند.

دستیابی به آموزش و پرورش پویا، موفق و اثربخش و رفع ناکارآمدی‌ها و چالش‌های پیش رو، نیازمند تحولی اساسی در نظام آموزشی بوده تا با بازخوانی و بازتولید تمام عوامل مؤثر پیدا و پنهان، بتوان با استفاده بهینه از فرصت‌ها، منابع و امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد (Khanifar, 2015). در این راستا، هدف این پژوهش، شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزش- و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و از رویکرد کیفی با استفاده از روش پدیدارشناسی برای استخراج مقوله‌های مربوطه استفاده شده است؛ جامعه پژوهش، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> مبتنی بر گلوله‌برفی<sup>۲</sup> ۱۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. در این پژوهش به جمع‌آوری اطلاعات تا نقطه اشباع نظری<sup>۳</sup> ادامه داده شد.

جدول ۱. تعداد افراد نمونه در مصاحبه کیفی به تفکیک جنسیت و تحصیلات

جنسیت	تعداد
مرد	۱۱ نفر
زن	۶ نفر
سطح تحصیلات	تعداد

1. Purposeful sampling
2. Snowball sampling
3. Theoretical saturation



لیسانس	۱ نفر
فوق لیسانس	۳ نفر
دکترآ	۱۳ نفر

مدیران عالی در این پژوهش گروهی از مدیران آموزش و پرورش هستند که سیاست‌های کلی، برنامه‌های کلان، طرح‌های دوربرد و برنامه‌های راهبردی سازمان آموزش و پرورش را تهیه و مصوب کرده و بر کلیت سازمان نظارت و هماهنگی اعمال می‌نمایند. در این پژوهش، مدیران عالی کلیه مدیران ارشد و مدیران کل وزارت آموزش و پرورش، وزیر و معاونان آموزش و پرورش و اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی هستند. مدیران میانی، یک رده پایین‌تر از مدیران عالی هستند، به‌طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند و پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان را تشکیل می‌دهند. در این پژوهش، مدیران عالی کلیه مدیران سازمان آموزش و پرورش استان‌ها و شهرستان‌ها، مدیران آموزش و پرورش مناطق و مدیران ارتباطی بین وزارت آموزش و پرورش و سازمان‌های تابعه آموزش و پرورش هستند. مدیران مدارس، در پایین‌ترین سطح سازمان قرار دارند و افرادی هستند که مسئول کارهای معلمان هستند. مدیران مدارس، مدیرانی هستند که در مدارس زیرمجموعه و مورد تأیید سازمان آموزش و پرورش فعالیت و مدیریت می‌کنند. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار بود زیرا در این پژوهش فقط نیاز به دانش و تجربیات متخصصان در یک زمینه مشخص و با یک هدف محدود بود. در ابتدا از صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش خواسته شد تا نظرات، اطلاعات، دانش و تجربه‌های خود درباره این سؤال بیان کنند: شایستگی‌های مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی کدامند؟ برای انتخاب خبرگان از دو معیار کلی استفاده شد: الف) صاحب‌نظر بودن در حوزه منابع انسانی به عنوان حوزه‌ای علمی، ب) آشنایی علمی و عملی با آموزش و پرورش کشور. که با توجه به معیارهای تعیین شده ۱۷ نفر انتخاب شد. برای اعتباربخشی به داده‌ها از روش بازخورد مشارکت‌کننده<sup>۱</sup> استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کُدگذاری شد.

#### جدول ۲. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	M2	۱۱۴	۴۱	۳۲	٪۷۲

1. Participant feedback

۸۰٪	۱۲	۲۴	۶۰	M4	۲
۹۰٪	۶	۲۷	۶۰	S1	۳
۷۹٪	۵۰	۹۲	۲۳۴	کل	

نتایج حاصل از پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

پایایی بین دو کدگذار (درصد)	تعداد عدم توافقات	تعداد توافقات	تعداد کل کدها	عنوان مصاحبه	ردیف
۷۹٪	۲۷	۵۰	۱۲۷	M2	۱
۸۷٪	۸	۲۶	۶۰	M4	۲
۷۸٪	۱۵	۲۷	۶۹	S1	۳
۸۱٪	۵۰	۱۰۳	۲۵۶	کل	

به منظور تحلیل یافته‌های به دست آمده از مصاحبه کیفی، از روش تحلیل محتوای استقرایی<sup>۱</sup> مبتنی بر کدگذاری باز<sup>۲</sup> و کدگذاری محوری<sup>۳</sup>، استفاده شد.

1. Inductive content analysis  
2. Open Coding  
3. Axial Coding

## تحلیل یافته‌ها

نتایج تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختار با خبرگان در جدول‌های زیر آمده است.

جدول ۴. مقوله‌های بدست آمده از بخش کیفی

مقوله	مدیران عالی	مصاحبه	مدیران میانی	مصاحبه	مدیران مدارس	مصاحبه	
دانشی	دانش عمومی مدیریت	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	دانش عمومی مدیریت	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	دانش عمومی مدیریت	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	
	شناخت فلسفه آموزش و پرورش		دانش بروز در زمینه مدیریت آموزشی		دانش بروز در زمینه مدیریت آموزشی		دانش بروز در زمینه مدیریت آموزشی
	دانش حقوقی و شناخت قوانین مرتبط و اسناد بالادستی		دانش در زمینه یادگیری، آموزش و تدریس		دانش در زمینه آموزش و تدریس		دانش در زمینه آموزش و تدریس
	دانش تخصصی در زمینه آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی		شناخت اسناد بالادستی		شناخت اسناد بالادستی		دانش محیطی
	آگاهی سیاسی		شناخت قوانین اجرایی مرتبط		شناخت قوانین اجرایی مرتبط		شناخت قوانین اجرایی مرتبط
	دانش اقتصادی		آگاهی سیاسی		آگاهی سیاسی		دانش فناوری اطلاعات
	حرفه‌ای		التزام به ارزش‌های جامعه و صداقت و راستگویی		۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲		التزام به ارزش‌های جامعه و صداقت و راستگویی
قاطعیت		انعطاف پذیری	انعطاف پذیری	التزام به ارزش‌های جامعه و صداقت و راستگویی			
جهانی اندیشیدن و بومی عمل کردن		جهانی اندیشیدن و بومی عمل کردن	جهانی اندیشیدن و بومی عمل کردن	انعطاف پذیری			
هدف‌گذاری آرمانی		مدیریت تنوع	مدیریت تنوع	سعه صدر و مهربانی			

	مشتري مداری		احترام به تفاوت ها و ارزش های فرهنگی	احترام به تفاوت ها و ارزش های فرهنگی	
			سلامت مالی	سلامت مالی	
،۴،۲،۱ ،۷،۶،۵ ،۹،۸ ،۱۲،۱۰ ۱۴،۱۳	الگو بودن	،۳،۲،۱ ،۷،۶،۴ ،۱۳،۹،۸ ۱۶،۱۴	مسئولیت پذیری	ذهنیت فراملی	،۳،۲،۱ ،۷،۶،۴ ،۱۳،۹،۸ ۱۶،۱۴
	مسئولیت پذیری		تعهد	مدیریت تغییر	
	تعهد		مشارکت پذیری	الگو بودن	
	مشارکت پذیری		یادگیرندگی	مسئولیت پذیری	
	یادگیرندگی		کمالجویی	تعهد	
	کمالجویی		خود ارتقایی	مشارکت پذیری	
	خود ارتقایی		خود مدیریتی	یادگیرندگی	
	خود مدیریتی		اعتماد به نفس	کمالجویی	
	اعتماد به نفس		مسئولیت پذیری	خود ارتقایی	
				خودمدیریتی	
				اعتماد به نفس	
،۳،۲،۱ ،۶،۵،۴ ،۹،۸،۷ ،۱۴،۱۱ ۱۷،۱۵	مدیریت اطلاعات	،۳،۲،۱ ،۷،۵،۴ ،۹،۱۰،۸ ،۱۵،۱۴ ۱۷	کنترل عملیاتی	مدیریت تغییر	،۳،۲،۱ ،۷،۵،۴ ،۹،۱۰،۸ ،۱۲،۱۱ ۱۷،۱۵
	ریسک پذیری		ریسک پذیری	ریسک پذیری	
	مدیریت منابع		مدیریت پروژه	مدیریت	
	بازخورد به موقع		مدیریت منابع	استراتژیک	
	برنامه ریزی عملیاتی		مدیریت بحران	نظارت استراتژیک	
	مهارت تصمیم گیری		حل مسئله	مدیریت بحران	
			مدیریت پیچیدگی		
،۳،۲،۱ ،۶،۵،۴ ،۹،۸،۷ ،۱۱،۱۰ ،۱۳،۱۲ ،۱۵،۱۴ ۱۶	انگیزه بخشی	،۳،۲،۱ ،۶،۵،۴ ،۹،۸،۷ ،۱۱،۱۰ ،۱۳،۱۲ ،۱۵،۱۴ ۱۶	انگیزه بخشی	انگیزه بخشی	،۳،۲،۱ ،۶،۵،۴ ،۹،۸،۷ ،۱۱،۱۰ ،۱۳،۱۲ ،۱۵،۱۴ ۱۶
	توسعه افراد و تواناسازی		جانشین پروری	جانشین پروری	
	کار تیمی و تیم سازی		مدیریت استعداد	مدیریت استعداد	
	نفوذ گذاری و تاثیر		نفوذ گذاری و تاثیر	نفوذ گذاری و تاثیر	
	مدیریت استعداد		کار تیمی و تیم سازی	کار تیمی و تیم سازی	
			توسعه افراد و تواناسازی	توسعه افراد و تواناسازی	

شخصیتی

اجرایی

رهبری و هدایت

	الهام بخشی		الهام بخشی			الهام بخشی
			الگو بودن	الگو بودن		
۵، ۴، ۳، ۸، ۷، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۲، ۱۵، ۱۴، ۱۷	مهارت های شنیدن	۴، ۳، ۲، ۸، ۷، ۵، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۱، ۱۶، ۱۴، ۱۷	اخلاق و رفتار حسنه	۴، ۳، ۲، ۸، ۷، ۵، ۱۱، ۹، ۱۰، ۱۴، ۱۳، ۱۷، ۱۶	اخلاق و رفتار حسنه	ارتباطات
	توانایی ابراز همدردی و بیان احساسات		توانایی ارتباط با کارکنان		توانایی ارتباط با کارکنان	
	توانایی ارتباط با کارکنان		فهم و درک دیدگاه های دیگران		فهم و درک دیدگاه های دیگران	
	فهم و درک دیدگاه های دیگران		توانایی برقراری ارتباط روشن و آشکار		توانایی ایجاد ائتلاف	
	توانایی برقراری ارتباط روشن و آشکار		مهارت مذاکره		قدرت چانه زنی برای رفع تضادها	
	توانایی ارتباط با مدیران مدارس		توانایی ارتباط با مدیران مدارس		مهارت مذاکره	
	توانایی تعامل با والدین دانش آموزان		دانش و توانایی تعامل و ارتباط با سازمان های بیرونی		توانایی تعامل و ارتباط با سازمان های بیرونی	
۵، ۴، ۳، ۸، ۷، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۲، ۱۵، ۱۴، ۱۷	خلاصیت	۵، ۴، ۱، ۸، ۷، ۶، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۱، ۱۵، ۱۴، ۱۷	خلاصیت	۵، ۴، ۱، ۸، ۷، ۶، ۱۱، ۹، ۱۰، ۱۴، ۱۲، ۱۷، ۱۵	خلاصیت	ادراکی
	نوآوری		نوآوری		نوآوری	
	تفکر منطقی		تفکر سیستمی		تفکر سیستمی	
	بصیرت		تفکر مفهومی		تصمیم گیری استراتژیک	
			جامع نگری		تفکر استراتژیک	

شایستگی های مورد نیاز مدیران آموزش و پرورش را می توان در ۷ مقوله اصلی دسته بندی کرد که هر کدام از این مقولات اصلی نیز دربردارنده خرده مقولات دیگری نیز هستند.

## جدول ۵. یک نمونه از کدگذاری باز بر اساس بخشی از یک مصاحبه (م ۷)

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ دانش مدیریت</li> <li>❖ آشنایی با مدیریت آموزشی</li> <li>❖ دانش آموزش و تدریس</li> <li>❖ تجربه معلمی</li> <li>❖ آشنایی به محیط مدرسه</li> <li>❖ شناخت اسناد بالادستی</li> </ul>	<p>مدیر مدرسه اول از همه اینکه باید دانش مدیریت داشته باشد و با اصول مدیریت آشنا باشد. علاوه بر آن باید با چگونگی مدیریت یک سازمان آموزشی آشنا باشد. دانش کافی در زمینه آموزش و تدریس داشته باشد و در درجه اول معلمی را بلد باشد تا بتواند معلمان را مدیریت کند. در واقع باید مراتب مدیریت را پله پله طی نماید و در پست‌های معلمی کار کرده باشد. به محیط و جغرافیای پیرامون مدرسه آشنایی کامل داشته باشد. مدیر باید اسناد بالادستی را بشناسد.</p>
---	---

## جدول ۶. نمونه‌ای از نحوه شکل‌گیری مقوله‌های اولیه و ثانویه در جریان کدگذاری و کد منتخب

## یا مقوله نهایی (مقوله دانش)

مقوله ثانویه	مقوله اولیه	کدهای باز
دانش	دانش عمومی مدیریت	دانش مدیریت، آشنایی با علم مدیریت، دانش برنامه‌ریزی و، تسلط بر مباحث مدیریتی
	دانش بروز در زمینه مدیریت آموزشی	آشنایی با چگونگی مدیریت یک سازمان آموزشی، آشنایی با مدیریت مدرسه، دانش روز مدیریت آموزشی، مدیریت در آموزش و پرورش، تسلط بر اصول اداره یک سازمان آموزشی، آشنایی با جنبه‌های گوناگون مدیریت مدرسه
	دانش در زمینه آموزش و تدریس	دانش روش‌های آموزش، دانش روش‌های تدریس، دانش ارزشیابی آموزشی، دانش سنجش و ارزشیابی، آگاهی با طراحی آموزشی، تسلط بر اصول برنامه ریزی درسی، دانش آموزش و تدریس، تجربه معلمی
	دانش محیطی	آشنایی به محیط جغرافیایی و پیرامون مدرسه، آشنایی با فرهنگ بومی و ارزش‌های محیط سازمان، آشنایی با وضعیت اقتصادی و فرهنگی محیط پیرامون، آشنایی با وضعیت پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان محیط پیرامون،
	شناخت قوانین اجرایی مرتبط	آشنایی با روندهای اداری، تسلط بر قوانین آموزش و پرورش، تسلط بر شیوه نامه‌های اجرایی، آگاهی از جنبه‌های حقوقی، آگاهی از اختیارات و وظایف، شناخت اسناد بالادستی
	دانش فناوری اطلاعات	دانش تکنولوژی، سواد رسانه‌ای، سواد فناوری اطلاعات و ارتباطات، تسلط بر فناوری

### بحث و نتیجه گیری

تربیت امری بسیار پیچیده و حساس است که پایداری و ثبات یک جامعه تا حد زیادی وابسته به کارآمدی و اثربخشی نظام آموزشی است. به طوریکه اگر نظام آموزشی بتواند مأموریت و رسالت خود مبنی بر توسعه فردی و اجتماعی را به درستی انجام دهد، زمینه مساعدی نیز برای رشد فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در جامعه فراهم می‌شود. ناگفته پیداست که بخش عظیمی از اثربخشی، کارآمدی، پیچیدگی و حساسیت نظام آموزشی به شیوه انتصاب و ارتقای مدیران بر می‌گردد (Boonla, and Treputtharat, 2014). در این راستا فرآیند کانون ارزیابی، به‌عنوان یک دستورالعمل برای ارزیابی و توسعه اثربخش شایستگی‌ها در شرایطی شبیه محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد (Vazhir, 2016). پژوهش حاضر درصدد بود که با بهره‌گیری از روش کیفی به مطالعه الگوی شایستگی‌های موردنیاز مدیران آموزش و پرورش بپردازد که بر اساس آن در کانون ارزیابی مدیران انتصاب، انتخاب، گزینش می‌شوند و یا انفصال و ارتقا داده می‌شوند.

	حرفه‌ای	ارتباطات	اجرایی	دانشی	ادراکی
مدیران مدارس	مشتری عداری، مدیریت تعارض	توانایی تعامل با والدین دانش آموزان	مدیریت اطلاعات بازخورد به بوفع برنامه عملیاتی، مهارت تصمیم‌گیری	دانش محفظی دانش فناوری اطلاعات	تفکر منطقی، بصیرت
مدیران میانی	الزام به الزام به ارزش‌های جامعه، صداقت و راستگویی، تفاوت‌ها و سعه صدر و مهربانی	اخلاق و رفتار حرفه‌ای، ارتباط با کارکنان، فهم و درک دیدگاه‌های دیگران	مدیریت منابع، کنترل عملیاتی، مدیریت پروژه، حل مسئله	دانش عمومی، تفکر منطقی، مدیریت	خلقاقت، نوآوری
مدیران عالی	انديسطين و فاطمعت، پوني عمل هدف‌گذاری آرمانی، ذهنیت فراملی	سازمان‌های توانایی ایجاد، اقتدار، قدرت، رفیع تضادها	مدیریت نظارت استراتژیک، مدیریت پیچیدگی، مدیریت تغییر	آگاهی سیاسی، ساختار فلسفه آموزش و پرورش، دانش حرفه‌ای، دانش مدیریت آموزشی، دانش اقتصادی	تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری، استراتژیک، تفکر استراتژیک
رهبری و هدایت	انگیز بخشی، توسعه افراد و تواناسازی، کار تیمی و تیم‌سازی، نفوذگذاری و تاثیر، مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، الهام‌بخشی				
ویژگی‌های شخصیتی	الگو بودن، مسئولیت‌پذیری، تعهد، مشارکت‌پذیری، یادگیرندگی، کمال‌جویی، خودارتقای، خودمدیریتی، اعتماد به نفس				

شکل ۲. مدل شایستگی ارائه شده برای مدیران آموزشی جهت استفاده در کانون ارزیابی

شایستگی‌های رهبری و هدایت (انگیزه بخشی، توسعه افراد و تواناسازی، کار تیمی، نفوذگذاری و تأثیر، مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و الهام‌بخشی) و ویژگی‌های شخصیتی (الگو بودن، مسئولیت‌پذیری، تعهد، مشارکت‌پذیری، یادگیرندگی، کمال‌جویی، خودارتقای، خودمدیریتی و

اعتماد به نفس) به عنوان شایستگی‌های پایه در هر سه سطح مدیران آموزش و پرورش (مدیران مدارس، مدیران میانی و مدیران عالی) مشترک است.

التزام به ارزش‌های جامعه، صداقت و سعه صدر در مولفه شایستگی حرفه ای بین هر سه سطح مدیران آموزش و پرورش (مدیران مدارس، مدیران میانی و مدیران عالی) مشترک است و جهانی اندیشیدن و بومی عمل کردن و سلامت مالی شایستگی مشترک مدیران عالی و میانی در این سطح است و انعطاف پذیری شایستگی مشترک بین مدیران میانی و مدارس در مولفه حرفه‌ای است؛ همچنین مشتری مداری و مدیریت تعارض مختص مدیران مدارس؛ مدیریت تنوع شایستگی مورد نیاز مدیران میانی و قاطعیت، هدف‌گذاری آرمانی و ذهنیت فراملی شایستگی مورد نیاز مدیران عالی در مولفه حرفه ای است. اخلاق و رفتار حسنه، توانایی ارتباط با کارکنان و فهم و درک دیدگاه‌های دیگران از شایستگی‌های مشترک بین هر سه سطح مدیران آموزش و پرورش (مدیران مدارس، مدیران میانی و مدیران عالی) در مولفه ارتباطات است. داشتن تعامل با سازمان‌های بیرونی و مهارت مذاکره بین مدیران میانی و عالی؛ و توانایی ارتباط با مدیران مدارس و برقراری روابط روشن و آشکار بین مدیران مدارس و میانی مشترک است. همچنین توانایی تعامل با والدین دانش‌آموزان شایستگی مورد نیاز مدیران مدارس و توانایی ایجاد ائتلاف و قدرت چانه زنی برای رفع تضادها شایستگی مورد نیاز مدیران عالی است. ریسک‌پذیری شایستگی مشترک بین هر سه سطح مدیران آموزش و پرورش (مدیران مدارس، مدیران میانی و مدیران عالی) در مولفه اجرایی است. مدیریت بحران شایستگی مشترک بین مدیران عالی و میانی است. و مدیریت منابع شایستگی مشترک بین مدیران میانی و مدیران مدارس است. همچنین مدیریت استراتژیک، نظارت استراتژیک، مدیریت پیچیدگی و مدیریت تغییر شایستگی مورد نیاز مدیران عالی، کنترل عملیاتی، مدیریت پروژه و حل مسئله شایستگی مورد نیاز مدیران میانی و مدیریت اطلاعات، بازخورد به موقع، برنامه عملیاتی و مهارت تصمیم‌گیری شایستگی مورد نیاز مدیران مدارس می باشد.

همه مدیران (مدارس، میانی و عالی) باید دانش عمومی در زمینه مدیریت و مدیریت آموزشی در مولفه دانش داشته باشند. آگاهی سیاسی شایستگی مورد نیاز مشترک مدیران عالی و میانی در مولفه دانشی است. دانش بروز در زمینه یادگیری، آموزش و تدریس و شناخت قوانین اجرایی مرتبط شایستگی مورد نیاز مدیران مدارس و میانی است. شناخت فلسفه آموزش و پرورش، دانش حقوقی و دانش اقتصادی شایستگی مورد نیاز مدیران عالی؛ شناخت اسناد بالادستی شایستگی مورد نیاز مدیران میانی و دانش محیطی و دانش فناوری اطلاعات شایستگی اختصاصی مورد نیاز مدیران مدارس می‌باشد. خلاقیت و نوآوری شایستگی مورد نیاز مدیران مدارس، مدیران میانی و مدیران عالی در مولفه شایستگی ادراکی است. تفکر سیستمی شایستگی مورد نیاز مدیران میانی و



مدیران عالی است. همچنین شایستگی تصمیم‌گیری استراتژیک و تفکر استراتژیک برای مدیران عالی؛ شایستگی تفکر مفهومی و جامع‌نگری برای مدیران میانی و شایستگی تفکر منطقی و بصیرت برای مدیران مدارس مورد نیاز است.

مدل شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی (مدل حاضر) با استفاده از ضوابط و چارچوب‌های کانون‌های ارزیابی در دو سطح ارائه شده است. این سطوح متشکل از ابعاد شایستگی و شاخص‌ها و نشانگرهای شایستگی است. با توجه به پیشینه تحقیق می‌توان گفت (Zahedi, and Sheykh (2010), Vakola, Soderquist, and Parstacose (2007), Arabi (2013), Farhadi (2013), Ekrami, and Houshyar (2017) و Arefnejad (2018) مدل‌های سه سطحی ارائه داده‌اند؛ البته هر کدام سطوح و مولفه‌های متفاوتی را ارائه داده‌اند که زیاد با سازوکار کانون ارزیابی همخوانی ندارد. این پژوهش‌ها به صورت پراکنده در شهرها و مدارس متفاوت و با هدف کاربرد محدود ارائه شده‌اند. به عنوان مثال Arabi (2011) در سطح اول مدل، بعدها شایستگی‌های عمومی و اختصاصی، در سطح دوم چهار مولفه شایستگی و در سطح سوم مولفه‌های شایستگی را معرفی کرده است. فرهادی‌نژاد در مدل شایستگی مدیران دولتی، در سطح اول طبقه‌های شایستگی، در سطح دوم مقوله‌های شایستگی و در سطح سوم مفهوم شایستگی را مطرح نموده است. (Vakola, Soderquist, and Parstacose (2007), پنج حوزه شایستگی‌ها را شناسایی کرده و برای هر کدام گروه و زیرگروه‌هایی را در نظر گرفته‌اند. (Zahedi, and Sheykh (2010) نیز در سطح اول چهار بعد شایستگی، در سطح دوم ۱۲ مؤلفه و در سطح سوم ۴ شاخص را شناسایی کرده‌اند. البته اکثر تحقیقات معرفی شده در پیشینه، دو سطح شایستگی دارند و برخی از آنها یک سطحی‌اند و فقط تعدادی شایستگی را معرفی کرده‌اند.

همچنین این مدل می‌تواند در راستای انتصاب، انتخاب، ارتقا و توسعه مدیران سطح عالی، میانی و مدارس آموزش و پرورش با استفاده از کانون ارزیابی و بهبود مدیریت منابع انسانی و شایسته-سالاری در مدیریت کلان آموزش و پرورش و کارآمدی نظام تعلیم و تربیت بسیار موثر و سودمند باشد. مدل شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی (مدل حاضر) با استفاده از ضوابط و چارچوب‌های کانون‌های ارزیابی در دو سطح ارائه شده است. این سطوح متشکل از ابعاد شایستگی و شاخص‌ها و نشانگرهای شایستگی است. با توجه به پیشینه پژوهش می‌توان گفت که اکثر تحقیقات معرفی شده در پیشینه مانند (Jahaniyan (2009), Shafiyi and Shams (2017), Mahmoudi (2016), Dargahi, Alipour, and Hayari (2010), Lee (2010) و Cochran (2009), Bourgault, Charih, Maltais and Rouillard (2006) بیشتر به شایستگی کلی مدیران آموزش و پرورش پرداخته‌اند. بنابراین قابل توجه است که برای

شایستگی مدیران در هر سه سطح مدارس، مدیران میانی و عالی آموزش و پرورش تا کنون در سطح کشور مدلی ارائه نشده است. این پژوهش به لحاظ کمی و کیفی و با توجه به جامعه، روش و فرآیند اجرا با پژوهش‌های قبلی متفاوت است. در این پژوهش مدل شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی جهت استفاده در کانون ارزیابی با هفت مولفه کلی شایستگی‌های (دانشی، شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطی، حرفه‌ای و ادراکی) ارائه شده است. به مدد این پژوهش می‌توان به رفع ابهام عملکردی مدیران آموزش و پرورش همت گذاشت و چشم‌انداز شفاف و بهینه‌ای را برای تأمین، تربیت و نگهداشت منابع انسانی آموزش و پرورش فراهم آورد. آموزش و پرورش، نهادی اجتماعی و دارای آثار متعدد فردی، فرهنگی و اقتصادی است. از عوامل اصلی رشد و توسعه جوامع، آموزش- و پرورشی است که دارای اهداف مناسب باشد و به اهداف خود دست یابد. برای تحقق این اهداف و حرکت در این مسیر، مدیران عالی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند. علمای مدیریت ضمن تأکید بر نقش مدیران در دستیابی به اهداف، مدیریت سازمانی را عبارت از تلاش به منظور هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی در جهت تحقق و تکمیل اهداف محوله تعریف کرده‌اند. به عبارتی دیگر، در هر سازمانی، مدیریت عالی نقشی حیاتی دارد (Pakmehr, Dehghani, and Jafari, 2013). مدیران، مسئولیت توسعه توانمندی‌های سازمان را به عهده دارند. یک مدیر عالی باید همیشه به فکر بهبود، اصلاح و اجرای درست برنامه‌ها باشد، تا سازمان را کارا و اثربخش نگه دارد.

متأسفانه با وجود تغییر و تحولات بسیار، در سال‌های اخیر نه تنها کارایی و کارآمدی نظام‌های مدیریتی افزایش نیافته بلکه رشد مدیران نیز بر اساس توانمندی‌های تخصصی، قابلیت‌ها و طبق شایسته‌سالاری آنان صورت نمی‌پذیرد و همین امر می‌تواند در خلاقیت‌های مدیریتی اختلال ایجاد نماید؛ بنابراین با توجه به این نکات، وجود کانون‌های ارزیابی در سازمان آموزش و پرورش که با شایستگی‌های اصولی مدیران را گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقا می‌دهند از ضروریات نظام آموزشی کشور است. آن‌چنان‌که Stark (2000) اظهار می‌دارد، مدیریت، تغییر و اصلاح در نظام‌های آموزشی، باید مطابق تحولات صورت گیرد و چنین تغییری با استفاده از کانون ارزیابی است که به نظام آموزش و پرورش کمک می‌کند تا نیازهای جامعه را برآورده سازد.

مهم‌ترین پیشنهادهای کاربردی این پژوهش عبارت بودند از:

- ✓ به سازمان آموزش و پرورش توصیه می‌گردد مدل شایستگی‌های مدیران را در قالب استند، بروشور یا بولتن به صورت نمایشی جلوی دید همگان قرار دهد.

- ✓ واحد آموزش سازمان آموزش و پرورش می‌تواند بر اساس این شایستگی‌ها، آموزش‌های کاربردی و تعریف شده‌تری را طراحی و اجرا کند.
  - ✓ فهرست شایستگی‌های بدست‌آمده در این پژوهش در تمامی مراحل جذب، گزینش و استخدام مدیران آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد.
  - ✓ متولیان توسعه رهبری و مدیریت باید خودشان جایگاه و منزلت بالایی در سازمان داشته باشند بنابراین تلاش شود این متولیان از بهترین افراد مجموعه گزینش شوند و در صورت لزوم آموزش‌های لازم را بگذرانند.
  - ✓ ایجاد و استقرار کانون‌های ارزیابی در آموزش و پرورش، برای جذب، گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقای افراد توانا برای مدیریت آموزش و پرورش و مدارس.
  - ✓ مولفه‌های شایستگی احصا شده در این مدل را می‌توان به عنوان ملاک و شاخص ارزیابی مدیران در فرم ارزیابی عملکرد سالانه در کنار سایر ملاک‌ها قرار داد.
  - ✓ بهره‌گیری از تجارب موفق کشورهای مختلف در بهبود شایستگی‌های مدیران.  
مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش عبارت بودند از:
  - ✓ الگوی مفهومی پژوهش حاضر صرفاً الگویی برای آموزش و پرورشی است که کانون ارزیابی در آن پیاده شده است. برای استفاده از این الگو باید ابتدا کانون ارزیابی در سازمان پیاده‌سازی شود تا بتوان از نتایج آن برای مدیریت آموزش و پرورش استفاده کرد.
  - ✓ نتایج پژوهش حاضر حاصل یک مطالعه کیفی در یک موقعیت ساختاری و فرهنگی محدود در آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان بوده است. تعمیم نتایج آن نیازمند توجه به زمینه‌ها به خصوص زمینه رشته‌ای، فرهنگی، اقتصادی و دینی است.
- ابزار مصاحبه محدودیت‌های بیشماری در جمع‌آوری اطلاعات ایجاد کرده است. بسیاری از این افراد دارای سمت‌های کلیدی در سازمان آموزش و پرورش بودند و خبرگان بعثت مشغله زیاد کاری فرصت لازم جهت همکاری با محقق را نداشتند.

#### منابع

- Abili, K. h., & Movafaghi, H. (2011). *Human Resource Management (Emphasizing New Approaches)*. Tehran: Publication of Industrial Management Organization. [in Persian]
- Alamzadeh, P. (2014). *Compilation and Validation of Identification Indicators for Management Talents of Exceptional Education Managers in Qom*. Master's Degree in Public Administration of Farabi Campus in Tehran University. [in Persian]
- Arabi, H. (2012). *Identifying and assessing the competencies of the managers of the education department of Mashhad state enterprises*. Master's Degree in Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Ferdowsi University of Mashhad. [in Persian]

- Arefnejad, M. (2018). Identification and Prioritization of Competency Components of School Managers with Emphasis on Islamic Management. *Journal of School administration*, 5 (1): 172-151. [in Persian]
- Armstrong, M. (2013). *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition*. Philadelphia: Kogan Page.
- Boonla, D., & Treputtharat. S. (2014). The Relationship between the Leadership Style and School Effectiveness in School under the office of Secondary Education Area 20. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1 (12): 991 - 996.
- Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*. 5 (1): 580-589.
- Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives. according to three organizational variables. *Public Personnel Management*, 4 (6): 89- 119.
- Cheung, C., Law, R., & He, K. (2010). Essential Hotel Managerial Competencies for Graduate Students. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22 (1): 23-46.
- Cochran, G. (2009). *Developing a Competency Model for a 21th century Extension Organization*. Ph.D thesis in Ohio State University
- Creswell J. w. (2014). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson: Boston.
- Dargahi, H., Alipour F., Mohammad, H., & Gharabolagh, H. (2010). Presentation of the Competency Model in Human Resource Development Case Study of the Competency of Managers of the Cultural and Arts Organizations of Tehran Municipality. *Journal of Strategy of Yas*, 6 (23): 113-92.
- Ekrami, H., & Hooshir, V. (2017). Identifying and explaining the competencies of high school principals in district 4 of Mashhad. *Journal of Family and Research*, 1 (32): 31-7. [in Persian]
- Gabrira, T. N (2013). A Strategic Perspective on human resource development. *Advances in developing human Resource*, 10 (1): 11-30.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1): 5-24.
- Gatewood, R. D., & Feild, H. S. (2001). *Human resource selection (5th ed)*. Mason, OH: South-Western.
- Golkar, B., & Nasehifard, V. (2002). An overview of the concepts of meritocracy. *management development*, (39): 10-6. [in Persian]
- Hanghua, X., & Yanghua, W. (2009). Training system design for Middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procardia Earth and Planetary science*, 6 (4): 1764-1771.
- Hitt, M. A., Chet, M., & Colella, A. (2006). *Organizational Behavior A Strategic Approach*. New York: John Wiley & son's.
- Horton, R. (2013). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66 (1): 279-333.
- Jahanyan, R. (2010). Competencies Required by Educational Managers. *Quarterly Journal of Educational Management*, 3 (3): 121-142. [in Persian]
- Khanifar, H. (2015). *An Introduction to Standardization in Education*. First Edition, Tehran: Contemporary Works. [in Persian]

- Khannifar, H., Naderibani, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M., & Rahmati, M. H. (2019). Identify the suitability of school principals for use in the assessment center. *Journal of School administration*, 7 (1): 230-240. [in Persian]
- Lee, Y. (2010), Exploring high- performers required competencies. *Expert Systems with Applications*, 37 (1): 434-439.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (2015). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Mashoudi, M. (2016). *Model of the Properties of the Good Managers of the Islamic Society Based on Imam Ali's (MA) Statement*. Master's Thesis, Lorestan University, Faculty of Literature and Human Sciences.
- McClelland, D. (2014). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1 (20): 321-330.
- Muller, R., & Turner, B. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*. 28 (2) 437-448.
- Pakmehr, H., Dehghani, M., & Jafaristani, H. (2010). Examining Management Challenges in Education: A Different Viewpoint from Teachers. *First International Conference on Management, Innovation and Entrepreneurship (27th and 28th of March 2010)*, Shiraz. [in Persian]
- Riccio, S. (2010). *Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities*. Ph.D thesis in University of Nebraska – Lincoln.
- Rusanovskiy, V., Blinova, T., & Bylina, S. (2014). Molodeznaya bezrabotisa v Rossii: mezregionalnye sopostavlenia [Youth Unemployment in Russia: Interregional Comparisons]. *Vestnik Saratovskogo Gosudarstvennogo Socialno-Ekonomicheskogo Universiteta*, 5 (54): 29-35.
- Sepahvand, R., & Shariatnezhad, A. (2015), A Survey on Managerial Competency on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Faculty Members and Employees of Khorramabad University. *Management of Organizational Culture* 12 (3): 505-528. . [in Persian]
- Shabani, R., Khorshidi, A., Abbasi, L., & Fathivajargah, C. (2018). Presentation of Competency Model for Primary School Teachers in Tehran. *Research in Educational Systems, Special Issue*: 94-79. [in Persian]
- Shafiei, H., & Shams, N. (2016). Design and implementation of a model to assess the competence and performance of managers in higher education. *Quarterly Journal of Innovation and Value Creation*, 5 (9): 30-17. [in Persian]
- Sparrow, P., & Otaye, L. (2015). Employee Branding: From Attraction to a Core HR Strategy. *White Paper. Lancaster University: Management School*.
- Taylor, I. (2007). A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development. *Business & Economics*, 1 (1). 264 pages.
- Vakola, M., Soderquist, K.E., & Parstacose, G. P. (2007). Competency management in support of organization chang. *International Journal of Manpower*, 28 (3-4): 260-275.
- Vazhir, L. (2016). *Complication of Assessment and Development Centers in Iran and Providing Appropriate Strategies*. Master's Degree Program in Strategic Human Resource Management, University of Tehran. [in Persian]

- Zahedi, S., & Sheikh, I. (2010). Strategic Management Patterns for Intermediate Government Managers. *Strategic Management Studies, 1* (1): 95-139. [in Persian]
- Zarei, H., & Salehi, M. (2013). *The degree of adaptation of the characteristics of primary school principals in district 4 of Shiraz with the requirements set forth in the regulations of the appointment of managers*. Master's thesis of the Department of Educational Sciences and Psychology, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University. [in Persian]