

## شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی براساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

سید کمال علایی موسوی<sup>۱</sup>، سید احمد هاشمی<sup>۲\*</sup>، مهدی باقری<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۷

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف شایستگی حرفه‌ای مدیران آموزش متوسطه کشور براساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش می‌باشد.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش برحسب هدف بنیادی - کاربردی، و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع داده‌ها آمیخته (کیفی - کمی) از نوع اکتشافی برحسب روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل اعضای هیات علمی و خبرگان و صاحب‌نظران مدیران آموزشی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند و اصل اشباع ۱۵ نفر به عنوان مصاحبه‌شونده انتخاب شدند و در بخش کمی جامعه آماری شامل مدیران و معاونین آموزش و پرورش تهران که به تعداد ۳۳۵ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساخته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته محیط یادگیری برگرفته از مصاحبه و بر پایه مبانی نظری به صورت محقق ساخته بود. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات، از تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی و تحلیل عاملی تأییدی برای ارائه مدل تحقیق و همچنین تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) با نرم‌افزار AMOS استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های حرفه‌ای شایستگی به ترتیب اولویت متغیر شایستگی فردی، شایستگی اخلاقی، شایستگی فنی، شایستگی اداری، شایستگی سازمانی، شایستگی ارتباطی و شایستگی عملکردی بوده که در الگو از اعتبار مناسب برخوردار بود.

**نتیجه‌گیری:** در نتیجه 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.

**واژگان کلیدی:** شایستگی حرفه‌ای، شایستگی ارتباطی، شایستگی عملکردی، شایستگی سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

<sup>۱</sup> گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران.

<sup>۲</sup> دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر عباس، ایران.

## مقدمه

مدیران در عصر حاضر نقش پیچیده‌تری ایفا می‌کنند که نیاز به توانایی‌های چند وظیفه‌ای و تغییر نقش پویا دارد. حرفه مدیریت به همان آسانی که به نظر می‌رسد نیست، به ویژه هنگامی که صحبت از پویایی فعلی، یعنی تقاضای پاسخگویی می‌شود. مدیران در انجام وظایف و تکالیفی که روزانه انجام می‌دهند با چالش‌های بزرگتری نسبت به گذشته روبرو هستند. این امر به دلیل سلسله مراتب بالاتری از اقتدار و قدرت نسبت به گروه نظارت‌کننده یا حساب‌برسان رخ می‌دهد (اووید و بلک ۲۰۱۴). این چالش‌ها شامل تضمین یک فرایند یادگیری با کیفیت پایدار، ادغام دانش و مهارت‌های اساسی به شیوه متوازن از طریق برنامه کاربردی، مدیریت رفتار و حضور پرسنل در سازمان، مدیریت منابع و محیط زیست به صورت استراتژیک، ساخت سازمان به عنوان مراکز اجتماعی یادگیرنده است (کومالاساری و ارافت ۲۰۲۰).

حرفه‌ای سازی مدیریت، که در پایان قرن بیستم مورد بحث قرار گرفت، با هدف ارتقاء کیفیت و کارایی مدیریت، در درجه اول از طریق آموزش حرفه‌ای مدیران و اطمینان از سطح بالایی از شایستگی‌های مدیریتی انجام می‌شود. مدیران مدرن به طور فزاینده‌ای به عنوان رهبران و مبتکران تصور می‌شوند که انتظار می‌رود در زمینه‌های مختلف دانش عمیقی داشته باشند و این دانش باید دائماً پیشرفت و به‌روز شود. کارکنان مدیریتی صاحبان سرمایه فکری هستند. مهارت‌ها و شایستگی‌های آنها عناصر کلیدی هر تجارت موفق هستند و بر عملکرد و جذابیت بازار تأثیر مستقیم می‌گذارند. علاوه بر این، مدیران امروزی متخصصان سیستم‌گرا هستند که امروز کاری را انجام می‌دهند که دیگران فکر می‌کنند فردا انجام خواهند داد. مدیریت به عنوان یک هنر با توانایی مدیر در حل مشکلات مدیریتی به شیوه‌ای منحصر به فرد، با استعداد، با کمترین اتلاف انرژی و منابع اما با کارایی بالا همراه است، که تا حد زیادی به ویژگی‌ها و ویژگی‌های شخصی افراد، سطح آموزش حرفه‌ای او به عنوان مدیر بستگی دارد (لوهوا و همکاران ۲۰۲۱).

سطح شایستگی به میزان تناسب توانایی‌های مورد نیاز کار و توانایی‌های واقعی موجود اشاره دارد. در این راستا شایستگی‌ها به عنوان پیشینه‌های موفقیت غیر مستقیم تلقی می‌شوند که بر فعالیت‌های مرتبط با موفقیت تأثیر می‌گذارد. صفات نیز بخشی از فضای شایستگی هستند. ظاهراً، ویژگی‌های شخصیتی مانند کوشش، پشتکار، یا اعتماد به نفس بر فعالیت افراد یا گروه‌ها تأثیر می‌گذارد و نشان‌دهنده موفقیت است. بنابراین صفات به عنوان بخشی از شایستگی تصور می‌شود. در کنار ویژگی‌های مداوم، شایستگی عمدتاً شامل توانایی‌هایی است که می‌توان آنها را تغییر داد، توسعه داد و آموزش داد. شایستگی‌ها اقدامات مدیریت را تعیین می‌کنند، امکاناتی را برای بهبود فرایند مدیریت ارائه می‌دهند و در نهایت بر نتایج اقدامات مدیریتی در قالب موفقیت شرکت تأثیر می‌گذارند (برینکمن ۲۰۰۸).

شایستگی مدیریت در علم مدرن به عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و توانایی‌های شخصی مدیریت، دانش حرفه‌ای، شایستگی و تجربه آن در نظر گرفته می‌شود که به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های موثر و مدیریت موفقیت آمیز تیم، زیردستان، کارکنان و سازمان‌ها کمک می‌کند (اولیفیرا ۲۰۱۰). شایستگی مدیریتی یک تشکیلات پیچیده فردی - حرفه‌ای است که دانش نظری حرفه‌ای، توانایی‌ها و مهارت‌های عملی، ارزش‌ها و ویژگی‌های حرفه‌ای و شخصی را ادغام می‌کند، فعالیت‌های مدیریتی واجد شرایط را تضمین می‌کند و عمداً الگوهای رفتاری را انتخاب می‌کند (لوتسکی ۲۰۱۲).

شایستگی مدیریتی یک مدیر، تشکیلات پیچیده حرفه‌ای و شخصی است که در فرایند فعالیت‌های مدیریتی تحقق می‌یابد، آمادگی و توانایی انجام آن را در سطح نظارتی فراهم می‌کند و شامل دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و توانایی‌های شخصی، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و ارزیابی‌ها می‌شود. در شرایط تغییرات دائمی، شایستگی‌های مدیریتی باید با سرعت بیشتری ارتقا یابد، که اهمیت چنین مسائلی را به عنوان انگیزه توسعه خود مدیران و توسعه شایستگی‌های مدیریتی افزایش می‌دهد (لوهوا و همکاران ۲۰۲۱). شایستگی‌های مدیریتی بسته به صنعت، ویژگی کار مدیریتی یا الزامات تعیین شده برای یک مدیر متفاوت است (تیرونه و فایک ۲۰۱۹). بنابراین، در عمل اقتصادی فرض بر این است که شایستگی‌های کلیدی ایجاد شود، یعنی آنهایی که همه افراد در پست‌های مدیریتی برای برآوردن نیازهای خود تحقق و فعالیت در یک سازمان، که باید برای آنها سرمایه ایجاد کنند، به آنها نیاز دارند. شایستگی‌های کلیدی کارکنان مدیریتی شامل کارآفرینی، خلاقیت، مدیریت دانش، کار گروهی، نوآوری، همکاری در سیستم‌های ارتباطی، توانمندسازی کارکنان، مدیریت فعالیت تحقیق و توسعه، مبنای سیستم‌های ارتباطی بر اساس فناوری‌های فناوری اطلاعات مدرن با توجه به سطح تحصیلات، سابقه کار، مهارت‌های کلیدی و نگرش‌های کلیدی است (روزیک ۲۰۲۱).

منظور از شایستگی‌های مدیریتی رفتارهای قابل مشاهده معمولی است. هر یک از جنبه‌های این تعریف باید روشن شود. اولاً، یک رفتار، نه یک ویژگی شخصیتی است و نه خلق و خو یا دانش است. ثانیاً، قابل مشاهده به این معنی است که می‌توان نه تنها سطح توسعه آنها

را در یک لحظه خاص، بلکه پیشرفت و فرایند یادگیری آنها را نیز اندازه گیری کرد. ثالثاً، معنی عادی مربوط به کسب عادات رفتاری جدید است که بر امکان یادگیری دلالت دارد. مدل‌های شایستگی مدیریتی عموماً توسط مدیران اجرایی و متخصصان منابع انسانی به خوبی پذیرفته شده اند، زیرا طیف وسیعی از رفتارهای ارزشمند مدیران را شناسایی می‌کنند، ابزاری را برای خودسازی فردی ارائه می‌دهند و چهارچوبی را برای شرکت‌ها برای انتخاب و آموزش مدیران خود ترسیم می‌کنند. با این حال، مشخص نیست که آیا امکان تعریف مجموعه‌ای از شایستگی‌های پایدار برای شرایط و زمینه‌های مختلف مدیریتی وجود دارد یا خیر (فرنسیسکو و همکاران ۲۰۲۰).

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 لازم است نظام آموزشی توسط مدیران لایق و دارای شایستگی‌های لازم مدیریت شود. بنابراین پرداختن به موضوع تدوین مدل شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش 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 به کار 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 شایستگی: البته تاکنون هیچ تعریف منسجمی از "شایستگی" که توسط همه نظریه‌پردازان اتخاذ می‌شود ارائه نشده است. براساس تجزیه و تحلیل انتقادی ادبیات در مورد موضوع، مشخص شد که مفهوم شایستگی به عنوان کلیت دانش، تجربه، مهارت‌ها و نگرش‌ها درک می‌شود، جایی که: ۱. دانش محتوایی است که در حافظه شخصی در یک موقعیت مدیریتی ذخیره می‌شود و از فرایند یادگیری ناشی می‌شود؛ ۲. تجربه، مجموع دانش و مهارت‌هایی است که براساس مشاهدات و تجربیات شخصی فردی که سمت مدیر را در اختیار دارد، بدست می‌آید؛ ۳. مهارت‌ها عبارتند از توانایی مدیر برای عملکرد موثر در یک سازمان؛ ۴. نگرش‌ها، اعتقادات و رفتارها نسبت به شخص یا چیزی است روزیک و کراسنیاک (۲۰۲۰).

برای در نظر گرفتن ماهیت شایستگی مدیریتی، باید ویژگی‌های این نوع فعالیت‌ها را در نظر گرفت. شایستگی‌های یک مدیر به عنوان یک ویژگی شخصیتی یکپارچه شامل موقعیت مدیریتی، دانش و مهارت‌های مدیریتی، که برای مدیریت موثر ویژگی‌های شخصیتی مهم است، در نظر گرفته می‌شود، که نشان دهنده تمایل و توانایی او برای مشارکت موثر در فعالیت‌های حرفه‌ای، حل وظایف در حوزه اجتماعی سازمان است. شایستگی مدیریتی یک ویژگی شخصیتی حرفه‌ای است که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های حرفه‌ای و مدیریتی را که براساس آن توسعه یافته و در فعالیت‌های حرفه‌ای به مدیران اجازه می‌دهد تا به طور مستقل و موثر عمل کنند، ادغام می‌کند. شایستگی مدیریتی، دانش است و توانایی اصلی استفاده از دانش در فرایند مدیریت است (لوها و همکاران ۲۰۲۱).

تجزیه و تحلیل انتقادی و ترکیب رویکردهای علمی برای تفسیر مفهوم "شایستگی مدیریتی یک مدیر" این امکان را فراهم می‌کند تا ماهیت آن به عنوان یک تشکیلات حرفه‌ای و شخصی پیچیده روشن شود، که در روند فعالیت‌های مدیریتی به کار می‌رود و آمادگی و توانایی انجام آن را فراهم می‌کند. با تجزیه و تحلیل شایستگی مدیریتی مدیر، لازم است دو مولفه متقابل آن را از هم متمایز کرد: شکل عملکردی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها برای حل وظایف مدیریتی، و شکل‌گیری شخصی مجموعه‌ای از نیازها، علایق، انگیزه‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و اهداف فعالیت‌های مدیریتی، توانایی خودارزیابی کافی به عنوان یک شخصیت حرفه‌ای و مدیریتی. بنابراین می‌توان چهار نوع از مدیران را با توجه به توسعه مولفه‌های شایستگی شناسایی کرد:

جدول ۱. گونه‌شناسی مدیران با توجه به مؤلفه‌های شایستگی (لوها و همکاران ۲۰۲۱)

نوع مدیر	مشخصه
خود پیشرفته	سطح کافی از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های یک مدیر برای انجام وظایف مدیریتی که با سطح بالایی از انگیزه خودسازی، تلاش برای به حداکثر رساندن توانایی‌ها و صلاحیت‌های آنها و ارزیابی خود کافی ترکیب می‌شود.
دارای صلاحیت موقت	سطح کافی از دانش، مهارت‌ها و توانایی خود ارزیابی کافی برای انجام وظایف مدیریتی، اما عدم تمایل به خودسازی، افزایش حرفه‌ایگری، عزت نفس ناکافی، ناسازگاری بین ویژگی‌های اجتماعی و روانی و توانایی‌های یک موقعیت مدیریتی.
دارای بی صلاحیتی موقت	سطح ناکافی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های یک مدیر برای انجام وظایف مدیریتی که با سطح بالایی از انگیزه خودسازی، تلاش برای به حداکثر رساندن توانایی‌ها و صلاحیت‌های آنها و خود ارزیابی کافی ترکیب شده است.
بی صلاحیت	سطح کافی از شایستگی یک مدیر به طور کلی: عدم تمایل به خودسازی، افزایش سطح حرفه ایگری، خود ارزیابی ناکافی، ناسازگاری بین ویژگی‌های اجتماعی و روانی و توانایی‌های یک موقعیت مدیریتی

در فرآیند کسب شایستگی‌ها، دانش، تجربه، مهارت‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای مکمل یکدیگر هستند، اما این بدان معنا نیست که آنها از اهمیت یکسانی برخوردارند. روند فرآیند کار مدیریتی تحت تأثیر عوامل تعیین‌کننده موقعیتی قرار دارد که از جمله آنها می‌توان به شرایط، عوامل تعیین‌کننده و شاخص‌های کارآیی کار مدیریتی در فرآیند مدیریت یک سازمان اشاره کرد. این عوامل تعیین‌کننده دستیابی مدیر به کارآیی کار است (روزیک ۲۰۲۱).

انواع شایستگی: شایستگی‌های تحصیل شده نه تنها برای افزایش اثربخشی افراد در ورود اولیه به بازار کار بلکه برای اشتغال‌زایی طولانی مدت پیش نیاز ضروری است. با توجه به اینکه نیازهای کارکنان و الزامات شغلی کارکنان باید برآورده شود، انواع شایستگی‌های زیر پیشنهاد شده است:

شایستگی‌های خاص به مجموعه‌ای از پیش‌نیازهای شناختی اشاره می‌کند که یک فرد باید بدست آورد تا بتواند در یک حیطه ماهوی معین عملکرد مناسبی داشته باشد. با این حال، منسوخ شدن سریع دستاوردهای تکنولوژیکی و تغییر تقاضای کار اغلب منجر به کاهش ارزش شایستگی‌های خاص در طول زمان می‌شود. تعدادی از محققان بر اهمیت شایستگی "خاص" با اشاره به حرفه یا دانش و مهارت‌های خاص رشته‌ای که مربوط به وظایف انجام شده در محیط کار است، تأکید می‌کنند. از سوی دیگر، مخالفان آنها استدلال می‌کنند که شایستگی‌ها یا مهارت‌های "عمومی" مانند توانایی یادگیری و همچنین مهارت‌های ارتباطی و کار گروهی باید توسعه یابند. شایستگی‌های عمومی شامل تنوع مفاهیمی مانند هوش، مدل‌های پردازش اطلاعات، فرا شایستگی‌ها و شایستگی‌های کلیدی است که ممکن است در طیف وسیعی از زمینه‌ها و محتواها اعمال شوند. مزیت عمده این گروه این است که آنها انتقال شایستگی‌های خاص موجود و کسب شایستگی‌های جدید را که می‌تواند در شرایط جدید کاری مورد استفاده قرار گیرد، تسهیل می‌کنند (تریولاس و رکلیتیس ۲۰۱۴).

در پژوهشی، خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی.

عارف‌نژاد (۱۳۹۷) در پژوهش خود نشان داد که مؤلفه‌های وجدان کاری، قانونمندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است.

جوکار و همکاران (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی با عنوان بررسی رابطه شایستگی مدیران با توسعه سازمانی مؤلفه‌های شایستگی مدیران را شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های گروهی، شایستگی‌های فنی و شایستگی‌های سازمانی معرفی کردند و گزارش کردند که همه آنها بر توسعه سازمانی تأثیر مثبت و معنادار داشتند.

کرمانی و همکاران (۱۳۹۶) ضمن پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها به این نتیجه رسیدند که شایستگی مدیران شامل سه بعد فردی، فنی و تعاملی بود که بعد فردی ۷ مؤلفه (مسئولیت‌پذیری، صداقت و تعهد، عزت نفس، توسعه خودآگاهی، خودمدیریتی، توسعه مستمر فردی و تجربه کاری)، بعد فنی ۲۵ مؤلفه (دانش مدیریتی، دانش بهداشت و درمان، دانش کسب و کار، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع اطلاعاتی، مدیریت منابع مالی، مدیریت تجهیزات و منابع فیزیکی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، حل مسئله و تصمیم‌گیری، تفکر تحلیلی و دید سیستمی، آگاهی یا شناخت سازمانی، یادگیری از تجربیات و انعطاف‌پذیری، استفاده از دانش و شواهد، پایبندی به قوانین و مقررات، مدیریت آینده و تغییرات، مدیریت بحران، درک دیدگاه‌های مشتریان، پاسخگویی، مدیریت فرایند، جلب حمایت ذینفعان کلیدی، ارزیابی اثرات و دیدگاه منتقدانه، مدیریت خلاقیت و نوآوری، درک موقعیت‌ها و روند، گرایش به پیشرفت و مدیریت عملکرد) و بعد تعاملی ۴ مؤلفه (مشارکت و کار تیمی، شبکه سازی، ارتباط با دیگران و پایبندی به اخلاقیات و ارزش‌های به روز) داشت.

ترک‌زاده و محمدی (۱۳۹۶) نشان داد که مدیران مدارس، در ابعاد سه‌گانه ارزشی - منشی، دانشی - بینشی و مهارتی - روشی، از شایستگی‌های لازم برخوردار بودند.

زارعی متین همکاران (۱۳۹۵) 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.

عبداللهمی و همکاران (۱۳۹۴) ضمن بررسی شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی گزارش کردند که شایستگی‌ها شامل شایستگی‌های مشترک (ویژگی شخصیتی و اخلاقی، شایستگی ادراکی، تعالی طلبی و شایستگی بین فردی) و شایستگی‌های ویژه (شایستگی فنی و شغلی، شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری) بودند.

محمودی (۱۳۹۲) نشان داد که در آرای اساتید برای شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای، بالاترین میانگین، به مؤلفه شایستگی‌های شخصیتی و پایین‌ترین میانگین به مؤلفه شایستگی‌های سیاسی مربوط است.

چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که قابلیت مبتنی بر برنامه راهبردی و شایستگی‌های مبتنی بر نظر خبرگان، نزدیکی زیادی با یکدیگر دارند و شایستگی‌های محوری را از هر دو مسیر پژوهش می‌توان در هفت مقوله اصلی (خویش‌شناسی، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش‌های اسلامی) حول مقوله دانشگاه تمدن‌ساز مد نظر معاونت فرهنگی وزارت علوم خلاصه و تلفیق نمود.

جهانیان (۱۳۹۱) نشان داد که مهم‌ترین صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی عبارتند از: صلاحیت‌های مدیریتی و رهبری، صلاحیت‌های اجتماعی، صلاحیت‌های تکنولوژی، صلاحیت‌های فردی، صلاحیت‌های سیاسی و صلاحیت‌های فرهنگی. در این راستا هدف این پژوهش، شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزش-وپرورش بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است.

کارولین و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند بر اساس متون مختلف، تجدیدنظر در کارآموزی و کاندید شدن برای مدیر آتی مدرسه براساس نیم‌رخ‌های شایستگی انجام می‌شود. و به دو شایستگی اصلی مدیران مدرسه یعنی توسعه حرفه‌ای و عقاید خودکارآمدی تاکید شده است. چانگ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای نشان داد که ارزیابی و تشخیص شایستگی‌ها مرتبط با برنامه‌ریزی، سازماندهی و انگیزش به طور عمده به فضای فرهنگی و یا فضای کاری وابسته نمی‌باشد و بیشتر بستگی به عوامل و پارامترهای درونی مدیران دارد.

لی (۲۰۱۰) به این نتیجه رسید برای عملکرد بالا، افراد نیاز دارند که شایستگی‌هایی مانند موفقیت‌مداری، نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جستجوی 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.

کوچران (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان توسعه مدل شایستگی‌های برای قرن 21 برخی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را شناسایی کردند که عبارتند از: ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، مدیریت اثربخش منابع، انعطاف‌پذیری، ادراک میان فردی، حرفه‌ای‌گرایی، کار تیمی و رهبری و درک سازمان.

به اعتقاد یانگوا و هانگوا (۲۰۰۹) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند.

## روش پژوهش

در این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به روش آمیخته هم از داده‌های کمی و هم از داده‌های کیفی برای نیل به هدف یاد شده استفاده شد. با توجه به اینکه بافت نظام آموزشی کشور دارای شرایط خاص و از نظر مدیریت، ساختار و فرهنگ و فضای حاکم بر آن است، پژوهش حاضر بر آن است تا ابتدا از رویکرد کیفی برای استخراج مقوله‌های مربوطه استفاده و در مرحله بعد براساس داده‌های کیفی، مطالعه‌ای کمی صورت گرفته تا به تأیید و تصدیق یافته‌های به‌دست آمده از مرحله کیفی بپردازد. بنابراین رویکرد پژوهش قیاسی - استقرایی است. جامعه پژوهش در بخش کمی، صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش شهر تهران و در مرحله کیفی از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر گلوله برفی استفاده شد. تعداد افراد گروه نمونه، بر مبنای اشباع نظری بود که تعداد ۲۸۷۵ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران آموزشی مقطع متوسطه در شهر تهران بودند که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و براساس جدول مورگان تعداد ۳۳۵ نفر انتخاب شدند.

برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش استفاده شد:

۱- روش اسنادی (کتابخانه‌ای): در این روش، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه اطلاعات جمع‌آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، فیش برداری و ترجمه متون مورد نظر اقدام شد. حاصل این بخش، مشخص کردن مهارت‌های اولیه و شاخص‌های سنجش آن‌ها براساس مبانی نظری و علی است.

۲- روش میدانی: این بخش به دو شیوه انجام شد: ابتدا برای انجام مصاحبه‌های اکتشافی به صورت هدفمند و به روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعدادی از متخصصان، اعضای هیئت علمی و مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران انتخاب و پس از اعمال هماهنگی‌های

لازم در محل کار آن‌ها حضور یافته و با آن‌ها مصاحبه به عمل آمد. سپس برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در بخش کمی با اعمال هماهنگی‌های لازم، پرسشنامه در بین نمونه آماری توزیع و جمع‌آوری داده‌ها وارد سیستم شده و به دو صورت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد. پس از این مرحله محقق به منظور آزمون الگوی تدوین و طراحی شده با استفاده از روش‌های تحقیق کمی، داده‌های حاصل از مرحله کیفی را مورد آزمون قرار داده و اعتبار الگو مورد سنجش قرار گرفت. دلیل به‌کارگیری روش‌های کیفی نیز وجود ضعف در پیشینه نظری و تجربی و اجماع نداشتن محققین نسبت به شاخص‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران است.

## یافته‌های پژوهش

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

مولفه	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس		ضریب چولگی		ضریب کشیدگی		آماره t	سطح معنی‌داری
						مقدار	مقدار	مقدار	مقدار	انحراف استاندارد	مقدار		
شایستگی فردی	۳۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۷۷۱۲	۰/۹۷۳۴۶	۰/۹۴۸	-۰/۴۹۷	-۰/۱۹۲	-۰/۲۸۶	۰/۳۸۱	۳/۷۴	۰/۰۰۰۱	
شایستگی اخلاقی	۳۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۵۹۳۴	۰/۸۷۸۵۸	۰/۷۷۲	-۰/۴۵۸	-۰/۱۹۲	-۰/۰۲۵	۰/۳۸۱	۳/۹۳	۰/۰۰۰۱	
شایستگی ارتباطی	۳۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۵۱۶۳	۰/۹۲۱۲۵	۰/۸۴۹	-۰/۴۰۱	-۰/۱۹۲	۰/۰۲۷	۰/۳۸۱	۲/۷۸	۰/۰۰۰۱	
شایستگی عملکرد	۳۲۳	۱/۲۰	۵/۰۰	۳/۵۷۱۹	۰/۰۸۵۱۸	۱/۱۷۸	۲/۷۰۰	-۰/۱۹۲	۲۱/۸۹۴	۰/۳۸۱	۲/۷۷	۰/۰۰۰۱	
شایستگی اداری	۳۲۳	۱/۳۳	۵/۰۰	۳/۶۳۸۲	۰/۹۰۱۴۷	۰/۸۱۳	۰/۹۰۱	-۰/۱۹۲	۴/۶۴۰	۰/۳۸۱	۴/۲۳	۰/۰۰۰۱	
شایستگی فنی	۳۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۴۵۷۱	۰/۸۸۶۱۱	۰/۷۸۵	-۰/۲۴۹	-۰/۱۹۲	-۰/۴۳۴	۰/۳۸۱	۲/۳۳	۰/۰۰۰۱	
شایستگی سازمانی	۳۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۷۳۱۸	۰/۸۵۳۶۱	۰/۷۲۹	-۰/۳۱۸	-۰/۱۹۲	-۰/۲۸۹	۰/۳۸۱	۳/۹۱	۰/۰۰۰۱	

براساس داده‌های به‌دست آمده از تحلیل توصیفی داده‌ها (جدول ۲)، تمامی متغیرهای پژوهش با توجه به این مطلب که میانگین تجربی پژوهش بر پایه طیف پنج تایی ابزار پژوهش، نشان می‌دهد که در وضعیت متوسط و رو به بالا قرار دارند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش الگو

شاخص	دامنه قابل قبول	شایستگی فردی	شایستگی اخلاقی	شایستگی ارتباطی	شایستگی عملکرد	شایستگی اداری	شایستگی فنی	شایستگی سازمانی
خی دو ( $X^2$ )	-	۴۵/۲۶۸	۴۹/۱۴۷	۳۹/۲۵۸	۴۷/۵۶۸	۳۵/۶۸۱	۵۱/۰۱۱	۵۳/۰۰۳
درجه آزادی	-	۳۹	۳۷	۴۱	۳۷	۴۹	۴۱	۴۳
$X^2/df$	$3 \leq$	۱/۱۶	۱/۳۳	۰/۹۶	۰/۲۹	۰/۷۳	۱/۲۴	۱/۲۳
RMSEA	$0.08 \leq$	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳	۰/۰۱۵	۰/۰۵۱	۰/۰۷۶	۰/۰۲۹	۰/۰۴۳
RMR	$0.08 \leq$	۰/۰۴۱	۰/۰۱۱	۰/۰۰۹	۰/۰۳۵	۰/۰۴۷	۰/۰۳۳	۰/۰۳۷
NFI	نزدیک به ۱	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۷
CFI	نزدیک به ۱	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۶
GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۹۷
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۸۹	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۱	۰/۹۵

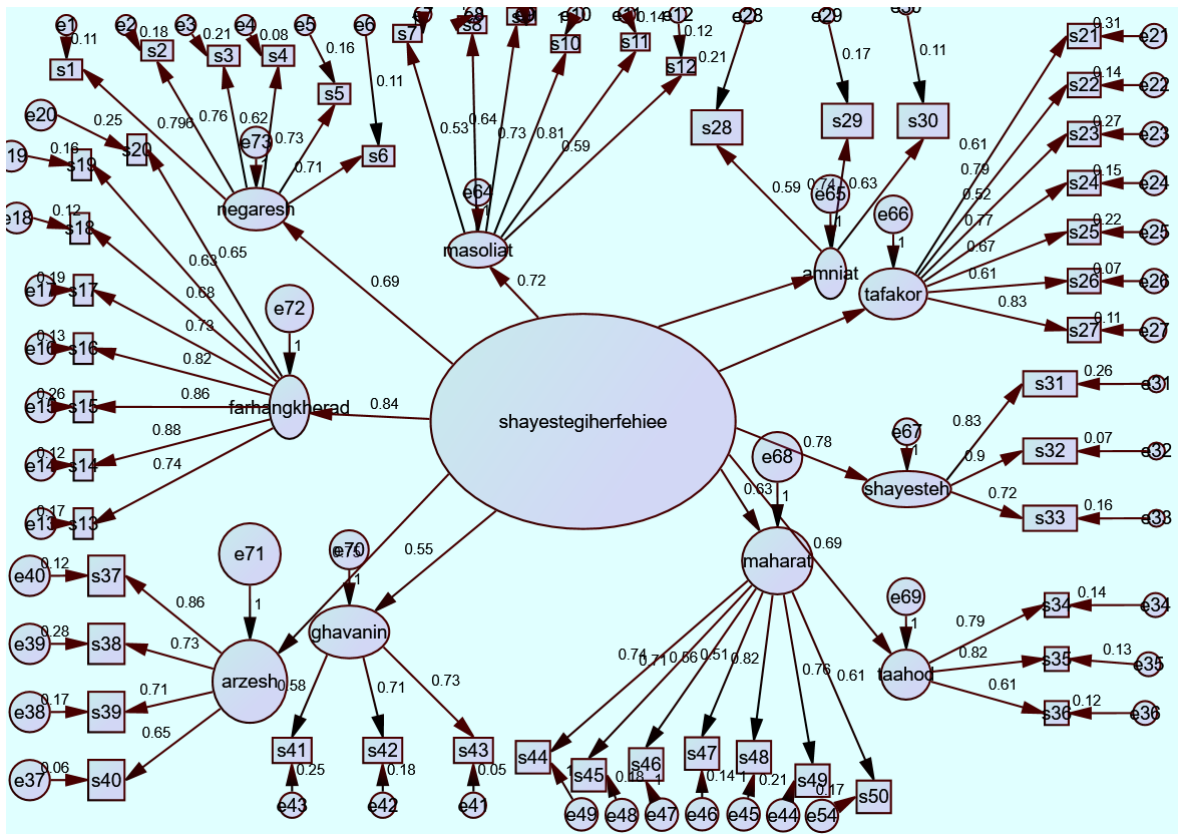
همچنین RMSEA محاسبه شده برای کل مدل برابر با ۰/۰۱۶ برای «شایستگی فردی»، برابر با ۰/۰۱۳ برای «شایستگی اخلاقی»،

برابر با ۰/۰۱۵ برای «شایستگی ارتباطی»، برابر با ۰/۰۵۱ برای «شایستگی عملکرد»، برابر با ۰/۰۷۶ برای «شایستگی اداری»، برابر با ۰/۰۲۹ برای «شایستگی فنی»، برابر با ۰/۰۴۳ برای «شایستگی سازمانی»، می‌باشد. و نیز RMR محاسبه شده برای کل مدل برابر با ۰/۰۴۱ برای «شایستگی فردی»، برابر با ۰/۰۱۱ برای «شایستگی اخلاقی»، برابر با ۰/۰۰۹ برای «شایستگی ارتباطی»، برابر با ۰/۰۳۵ برای «شایستگی عملکرد»، برابر با ۰/۰۴۷ برای «شایستگی اداری»، برابر با ۰/۰۳۳ برای «شایستگی فنی»، برابر با ۰/۰۳۷ برای «شایستگی سازمانی» می‌باشد. در ادامه NFI محاسبه شده برای کل مدل برابر با ۰/۸۹ برای «شایستگی فردی»، برابر با ۰/۹۱ برای «شایستگی اخلاقی»، برابر با ۰/۹۳ برای «شایستگی ارتباطی»، برابر با ۰/۹۹ برای «شایستگی عملکرد»، برابر با ۰/۹۵ برای «شایستگی اداری»، برابر با ۰/۹۸ برای «شایستگی فنی»، برابر با ۰/۹۷ برای «شایستگی سازمانی» می‌باشد. و CFI محاسبه شده برای کل مدل برابر با ۰/۸۷ برای «شایستگی فردی»، برابر با ۰/۹۳ برای «شایستگی اخلاقی»، برابر با ۰/۹۶ برای «شایستگی ارتباطی»، برابر با ۰/۹۷ برای «شایستگی عملکرد»، برابر با ۰/۹۸ برای «شایستگی اداری»، برابر با ۰/۹۹ برای «شایستگی فنی»، برابر با ۰/۹۶ برای «شایستگی سازمانی» می‌باشد. و همچنین در ادامه GFI محاسبه شده برای کل مدل برابر با ۰/۹۱ برای «شایستگی فردی»، برابر با ۰/۹۵ برای «شایستگی اخلاقی»، برابر با ۰/۹۷ برای «شایستگی ارتباطی»، برابر با ۰/۹۶ برای «شایستگی عملکرد»، برابر با ۰/۹۹ برای «شایستگی اداری»، برابر با ۰/۹۵ برای «شایستگی اخلاقی»، برابر با ۰/۹۷ برای «شایستگی ارتباطی»، برابر با ۰/۹۶ برای «شایستگی اخلاقی»، برابر با ۰/۹۷ برای «شایستگی اخلاقی»، برابر با ۰/۹۶ برای «شایستگی ارتباطی»، برابر با ۰/۹۵ برای «شایستگی عملکرد»، برابر با ۰/۹۸ برای «شایستگی عملکرد»، برابر با ۰/۹۹ برای «شایستگی اداری»، برابر با ۰/۹۱ برای «شایستگی فنی»، برابر با ۰/۹۵ برای «شایستگی سازمانی» می‌باشد. در پایان لازم به توضیح است که مقدار RMSEA و RMR کمتر از ۰/۸، AGFI و GFI بالای ۰/۹۰ و نزدیک به یک، همگی نشان‌دهنده اعتبار مدل هستند. همه این شاخص‌ها از مقادیر مطلوبی برخوردارند. در الگوی حاضر مؤلفه‌های شایستگی (شایستگی فردی، شایستگی اخلاقی، شایستگی ارتباطی، شایستگی عملکرد، شایستگی اداری، شایستگی فنی، شایستگی سازمانی) در نظر گرفته شده است. شاخص‌های برازش الگو در تحلیل عاملی، برازش الگو را تأیید می‌نمایند.

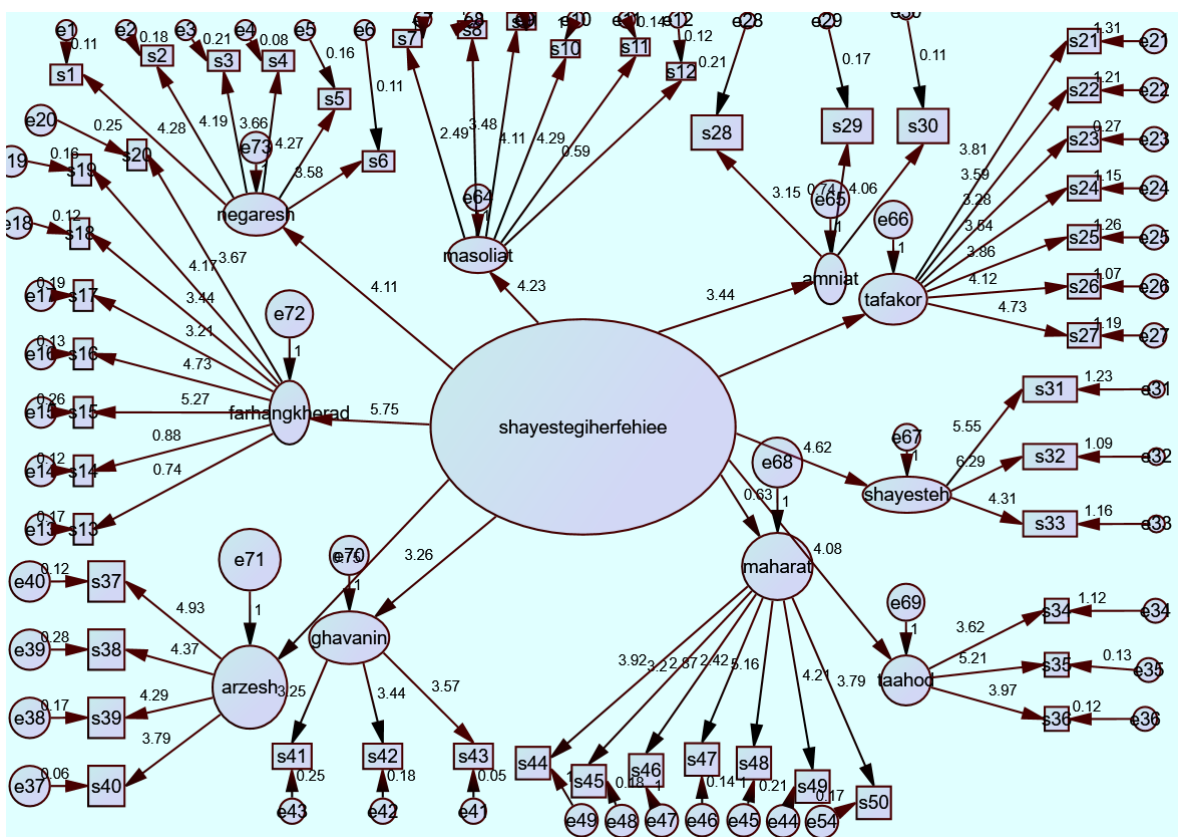
جدول ۴. ماتریس ضرایب همبستگی میان مؤلفه‌های تحقیق

مؤلفه	شایستگی فردی	شایستگی اخلاقی	شایستگی ارتباطی	شایستگی عملکرد	شایستگی اداری	شایستگی فنی	شایستگی سازمانی
شایستگی فردی	۱	۰/۶۹	۰/۷۰	۰/۶۵	۰/۸۱	۰/۶۳	۰/۵۴
شایستگی اخلاقی	۰/۶۹	۱	۰/۶۹	۰/۵۶	۰/۷۲	۰/۶۰	۰/۵۷
شایستگی ارتباطی	۰/۷۰	۰/۶۹	۱	۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۶۵	۰/۵۳
شایستگی عملکرد	۰/۶۵	۰/۵۶	۰/۶۶	۱	۰/۷۲	۰/۶۳	۰/۵۸
شایستگی اداری	۰/۸۱	۰/۷۲	۰/۷۵	۰/۷۲	۱	۰/۷۱	۰/۶۵
شایستگی فنی	۰/۶۳	۰/۶۰	۰/۶۵	۰/۶۳	۰/۷۱	۱	۰/۶۸
شایستگی سازمانی	۰/۵۴	۰/۵۷	۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۶۵	۰/۶۸	۱

براساس گویه‌های پرسشنامه مؤلفه‌های تحقیق در سطح مطلوبی بالاتر از ۰/۳ قرار دارند که می‌توان بررسی سؤال‌ها و شاخص‌های برازش مدل را براساس سازه موجود انجام داد که بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران همبستگی معنی‌داری وجود دارد.



شکل ۱. مدل ضرایب مقدار بارهای عاملی پژوهش



شکل ۲. شاخص‌های برازش مدل t - value



ابتدا با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی، مقدار بارهای عاملی هر یک از گویه‌های پژوهش را مورد بررسی قرار داده و پس از تأیید سطح مناسب بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها، شاخص‌های برازش مدل پژوهش را بررسی نموده و در انتها اقدام به بررسی فرضیه‌های ارائه‌شده با استفاده از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌نمائیم. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده‌شده با آزمون  $t$ -value از  $1/96$  کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست.

## بحث و نتیجه‌گیری

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 طوری که 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 برمی‌گردد. بر این اساس شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی مدارس کشور به شرح ذیل می‌باشند:

- شایستگی فردی: نتایج ارزیابی پرسشنامه‌ها گویای آن است که مهم‌ترین مؤلفه‌ها در حوزه شایستگی فردی، شامل نگرش فردی، استقلال فکری، خودکارآمدی، ایده‌محوری و ادراک توسعه و بالندگی بوده که باید جهت انتصاب و انتخاب مدیران مورد توجه قرار گیرد.

- شایستگی اخلاقی: براساس نتایج به‌دست آمده از پرسشنامه، مهم‌ترین مؤلفه‌های شایستگی مدیران از نظر شایستگی اخلاقی، رعایت احترام، تعهد به ارزش‌ها باید مورد توجه و تأکید قرار گیرد.

- شایستگی ارتباطی: براساس گویه‌ها و نتایج به‌دست آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها، مهم‌ترین عامل‌ها و مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران از بعد شایستگی حرفه‌ای ارتباطی عبارتند از: کیفیت مهارت‌های ارتباطی، وظیفه‌شناسی، مشورت و همکاری، مشاوران لایق که باید مورد تأکید و توجه در انتخاب مدیران باشند.

- شایستگی عملکردی: براساس گویه‌های پرسشنامه و نتایج به‌دست آمده، مهم‌ترین عامل‌ها و مؤلفه‌های شایستگی عملکردی مدیران عبارتند از: بازرسی و نظارت بر سایر، ارزیابی آموزشی، شناسایی توانمندی‌ها بوده که باید در انتخاب و انتصاب مدیران تأکید شود.

- شایستگی فنی: در حوزه شایستگی، مهم‌ترین مؤلفه‌ها عبارت بودند از: تخصص‌گرایی و بهبود کیفیت شغلی بوده که باید درخصوص انتخاب مدیران مورد تأکید قرار گیرد.

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 جهت استفاده در با مؤلفه 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 پرورش 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 (پاک‌مهر، دهقانی و جعفری ۱۳۹۲). 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. آنچه‌آنکه استوک (۲۰۰۰) 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.

پیشنهادات کاربردی: مهمترین پیشنهادها 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 براساس این شایستگی‌ها، آموزش‌های کاربردی و تعریف شده‌تری را طراحی و اجرا کند. - فهرست شایستگی‌های به‌دست آمده 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.

- 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 پرورش است. برای استفاده از این الگو باید ابتدا در سازمان پیاده‌سازی شود تا بتوان از نتایج آن برای مدیریت آموزش و پرورش استفاده کرد.

- نتایج پژوهش حاضر حاصل یک مطالعه کیفی و کمی 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 در زمینه رشته‌های، 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 به علت مشغله زیاد کاری فرصت لازم جهت همکاری با محقق را نداشتند.

## References

- Avoid L., & Black W. L. (2014). The Changing Role of the Principal (How-High-Achieving Districts are Recalibrating School Leadership). Centre for American Progress: [www.americanprogress.org](http://www.americanprogress.org)
- Belyukova, 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.
- Bordbar, G., & Shakeri, F. (2012). Analyzing the quality of competency based selection of department head at Yazd University. *Production and Operations Management*, 2 (2), 101-120 [In Persian].
- Brinckmann, J. (2008). Competence of Top Management Teams and Success of New Technology-Based Firms, A Theoretical and Empirical Analysis Concerning Competencies of Entrepreneurial Teams and the Development of Their Ventures. Springer.
- Cohen, DJ. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25, 205-215.
- Draganidis, F; & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14 (1), 51-64.
- Ekrami M and Rajabzadeh S (2011). Development of components of managers' competency scale. *Management and Development Process Quarterly*; 77: 49-69.
- Francisco J. Lara, Helena Mogorrón-Guerrero & Samuel Ribeiro-Navarrete (2020), Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between American and European students, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33:1, 2059-2074, DOI: 10.1080/1331677X.2019.1585271
- Goodarzvand M & Taheri A (2012). Investigating the position of management training in engineering with the aim of educating managers on the basis of competence. *Iranian Engineering Education Quarterly*; 14 (53): 1-18.
- Jafari P et al. (2013). Pattern of improving the effectiveness of managers of departments of universities and higher education centers (case study of Islamic Azad University). *Social Welfare Planning and Development Quarterly*; 14: 209-250.
- Jalocha, B; Krane, HP; Ekambaram, A. & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competencies of Public Sector Project Managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 247-256.
- Komalasari, Komalasari & Arafat, Yasir. (2020). Principal's Management Competencies in Improving the Quality of Education. *Journal of Social Work and Science Education*. 1. 181-193. 10.52690/jswse.v1i2.47.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
- Luhova, Viktoriia & Serikov, Denys & Liutviieva, Yaroslava & Serikova, Tetiana & Kovalova, Viktoriia. (2021). Directions to develop managerial competence in managers of different types. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 43. 269-275. 10.15544/mts.2021.23.
- Luts'kyi O. L. (2012). Methodological recommendations to academic staff for the development of managerial competence of officers at State Border Protection Service. Collection of scientific works of the Khmelnytsky Institute of Social Technologies of the University "Ukraine". № 5: 131–134. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist\\_2012\\_5\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2012_5_30) [10.05.2021].
- Mahmoodi A; Abedi A & Heidari Y (2012). Assessing the professional competencies of department heads. *Development Management Process Quarterly*; 21 (1): 69-92
- Mahmoodi M; Zarei Matin H & Bahiraei P. (2012). Identify and explain the competencies of university managers. *Quarterly Journal of Management at Islamic University*; 1 (1): 114-

- Mirghafouri H; Mousavi M & Sadeghi Z. (2012). An analysis on the development of competencies of university department heads (Case study: Yazd universities). *Higher Education Quarterly*; 6 (24): 35-51
- Mirsapasi N & Gholamzadeh D (2009). Designing a competency model for training managers in the public sector of Iran. *Journal of Management Research*; 83: 1-16
- Olifira L. (2010). The problem of forming the professional management competence of directors of educational institutions in psychological and pedagogical research. *Theory and Methodology of Educational Management*. № 3. Retrieved from <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10olippr.pdf> [10.05.2021].
- 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
- Roszyk-Kowalska, G., Kraśniak, J. (2020), Kluczowe kompetencje kadry kierowniczej przedsiębiorstw sektora Hi-Tech. *Diagnoza luk umiejętności* [Key competences of managerial staff of companies in the high technology sector. *Skill Gap Diagnosis*], *Przegląd Organizacji*, no 4 (963).
- Roszyk-Kowalska, Gabriela. (2021). Hi-Tech–Determinants Restricting Competencies of Managers. *Journal of Innovation and Business Best Practice*. 1-13. 10.5171/2021.756584.
- Tiruneh, G.G., Fayek, A.R. (2019) Competency and Performance Measures for Organizations in the Construction Industry, *Canadian Journal of Civil Engineering*, Received December 04, 2019, <https://doi.org/10.1139/cjce-0769>
- Tomastika, M., Strohmandlb, J., & Cechc, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969.
- Trivellas, Panagiotis & Reklitis, Panagiotis. (2014). Leadership Competencies Profiles and Managerial Effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*. 9. 380–390. 10.1016/S2212-5671(14)00039-2.
- Virtanen, T. (2000). Changing competences of public sector managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), 333-341

## Professional Competencies of Educational Managers based on the Document of Fundamental Transformation of Education

Seyed Kamal Alae Mousavi<sup>1</sup>  
Seyed Ahmad Hashemi<sup>2\*</sup>  
Mahdi Bagheri<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** This research was conducted with the aim of comparison the academic performance and mental health of gifted and normal female students.

**Methodology:** This research in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was causal-comparative. The research population was gifted and normal female students of Talesh Township in the academic years of 2018-19. The population of gifted female students was 104 people, which according to Krejcie and Morgan table number of 82 people were selected as a sample by simple random sampling method and accordingly, 82 normal female students who were matched with them were selected as a sample by purposive sampling method. The research tools were included the academic performance questionnaire (Pham & Taylor, 1999) and symptom checklist revised of mental disorders (Drogatis, Lipman & Covi, 1973). Data were analyzed by dependent t-test in SPSS-20 software.

**Findings:** The findings showed that gifted and normal female students were significantly different in terms of academic performance and all five components including self-efficacy, emotional effects, planning, lack of outcome control and motivation ( $P < 0.05$ ). In the other words, gifted female students were better off in terms of academic performance and its components. Other findings showed that gifted and normal female students were significantly different only in terms of two components of mental health including somatization and obsessive-compulsive ( $P < 0.05$ ), but in terms of overall mental health and other components including interpersonal sensitivity, depression, anxiety, aggression, phobia, paranoid ideation and psychoticism were not significantly different ( $P > 0.05$ ). In the other words, gifted female students were worse off only in terms of the two components of somatization and obsessive-compulsive, but there was no significant difference in terms of overall mental health and other components.

**Conclusion:** According to the results of the present study, planning is necessary to improve the academic performance of normal female students and reduce somatization and obsessive-compulsive of gifted female students.

**Keywords:** Professional Competence, Communication Competence, Performance Competence, Organizational Competence, Structural Equation Modeling.

---

<sup>1</sup> Department of Educational Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran.

<sup>2</sup> Associate professor, Department of Educational Sciences, Lamerd Branch, Islamic Azad University, Lamerd, Iran (Corresponding Author).

<sup>3</sup> Associate professor, Department of public Administration, Faculty of Humanities, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.