



## Modeling the dimensions and components of eligibility of primary school principals: A mixed study

Zahra Khamari<sup>1</sup>, Ali Asghar Bayani<sup>2</sup>, Hossein Fakuri Hajiyar<sup>3</sup>, Hasan Saemi<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate in Curriculum Planning, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azad shahr, Iran. E-mail: [zkhambary@yahoo.com](mailto:zkhambary@yahoo.com)

2. Associate Professor, Department of Educational Sciences and Psychology, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran. E-mail: [aliasghar.bayani@shgol.ac.ir](mailto:aliasghar.bayani@shgol.ac.ir)

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences and Psychology, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran. E-mail: [Hosein.Fakuri@iau.ac.ir](mailto:Hosein.Fakuri@iau.ac.ir)

4. Assistant Professor, Department of Educational Sciences and Psychology, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran. E-mail: [Ha.Saemi@iau.ac.ir](mailto:Ha.Saemi@iau.ac.ir)

### ARTICLE INFO

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received 19 June 2022

Received in revised form

17 July 2022

Accepted 23 August 2022

Published Online 23

September 2023

#### Keywords:

Components of Eligibility, School Principals, primary school

### ABSTRACT

**Background:** In today's evolving world, managers are one of the key levers in the management of organizations; Given that managers have a vital and decisive role in the heart of organizations, their competencies must be strengthened.

**Aims:** The purpose of this study was to design a model of dimensions and competency components of primary school principals.

**Methods:** The present study was based on the purpose of the applied type and in terms of approach was exploratory mixed research. In the qualitative phase, the content analysis method was used and in the quantitative phase, the contextualization method was used. In the qualitative phase, the data collection process consisted of 18 semi-structured interviews with experts. Purposeful sampling was continued until data saturation. Data analysis was performed simultaneously with their collection and by the method of concepts, subcategory and main category. In a small phase, the statistical population of primary school principals in Bushehr province was 521 people, which according to the Jersey-Morgan table, 230 people were selected by multi-stage cluster sampling method. In order to validate the identified pattern of the qualitative part, confirmatory factor analysis was used using PLS software.

**Results:** The combination of qualitative and quantitative results showed that the pattern of dimensions and components of competence of primary school principals with four dimensions: personal, occupational, communication and knowledge competencies and eight components: personal, moral, educational, managerial, behavioral, social, General knowledge and professional knowledge were approved. The results of the confirmatory factor analysis showed that all factor loadings are higher than 0.4 and the model is significant at the confidence level (95) percent, and the fit of the model was confirmed with a value of 0.435.

**Conclusion:** The model of competencies of primary school principals is a good guide to identify the contexts, conditions, indicators, obstacles and consequences of the development of competencies of principals in order to develop the competencies of teachers and students of primary schools, which is the foundation of the system. Is educational, provide.

**Citation:** Khamari, Z., Bayani, A.A., Fakuri Hajiyar, H., & Saemi, H. (2023). Modeling the dimensions and components of eligibility of primary school principals: A mixed study. *Journal of Psychological Science*, 22(127), 1467-1483. [10.52547/JPS.22.127.1467](https://doi.org/10.52547/JPS.22.127.1467)

*Journal of Psychological Science*, Vol. 22, No. 127, 2023

© The Author(s). DOI: [10.52547/JPS.22.127.1467](https://doi.org/10.52547/JPS.22.127.1467)



✉ **Corresponding Author:** Ali Asghar Bayani, Associate Professor, Department of Educational Sciences and Psychology, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.

E-mail: [aliasghar.bayani@shgol.ac.ir](mailto:aliasghar.bayani@shgol.ac.ir), Tel: (+98) 9113741197

## Extended Abstract

### Introduction

Today's organizations manage their employees according to methods that are based on competence. Education experts are generally of the opinion that the quality of management of educational activities is the most important indicator of the level of adequacy and effectiveness of all education programs (Farahbakhsh et al., 2016).

The complexity of providing and training sufficient staff for education has become a major problem for most countries, and the officials of each country are looking for ways to reduce this problem (Labadi & Aqa Ali Khani, 2011). By having talented and capable managers, we can compensate for the lack of other resources (Suim, 2011).

Competence components can distinguish strong and capable human resources from weak human resources (Hsieh et al., 2012). Management competencies put an organization on the path to victory and success (Zook, 2006).

In order for managers to do extraordinary and creative work, they must have the qualifications and competencies related to it, so the development of competencies for effective leaders and managers is necessary (Boyatzis, 2009).

According to Baker (2009), competence is the skills, knowledge, and characteristics that human resources must demonstrate to perform the task. In previous periods, many researchers have tried to explain the concept of competence. Some of them have imagined competence in the role of motivations, personality traits, characteristics, self-concept, values, content knowledge, and cognitive or behavioral skills. Others consider competence as any characteristic that can be measured and calculated reliably, which makes a difference between effective and ineffective performance of a person (Rowley & Jackson, 2010). The results of the studies do not depict a favorable situation for the selection of managers. Considering the importance of the competencies of school principals in the development of education and society, as well as the existence of weakness in the theoretical and experimental background and the lack of a suitable model in a mixed method, this research

aims to answer the basic question that the What is the ideal model of the dimensions and components of the competencies of primary school principals? Answering this question can create a fundamental change in the appointment system to get out of this unfavorable situation by considering the criteria of competence for the appointment of managers.

### Method

The present study was based on the purpose of the applied type and in terms of approach was exploratory mixed research. In the qualitative phase, the content analysis method was used and in the quantitative phase, the contextualization method was used. In the qualitative phase, the data collection process consisted of 18 semi-structured interviews with experts. Purposeful sampling was continued until data saturation. Data analysis was performed simultaneously with their collection and by the method of concepts, subcategory and main category. In a small phase, the statistical population of primary school principals in Bushehr province was 521 people, which according to the Jersey-Morgan table, 230 people were selected by multi-stage cluster sampling method. In order to validate the identified pattern of the qualitative part, confirmatory factor analysis was used using PLS software.

### Results

Due to the fact that the present research method was mixed, therefore, qualitative data was analyzed in the first stage. For this purpose, in order to analyze the data after implementing the text of the interviews, qualitative data were first classified into three categories of concepts, sub-categories and categories based on the contractual content analysis approach.

The dimensions and components of competence of primary school principals in the current research include four dimensions of personal, occupational, communication and knowledge competences.

The results of the confirmatory factor analysis showed that all factor loadings are higher than 0.4 and the model is significant at the confidence level (95) percent, and the fit of the model was confirmed with a value of 0.435. Competence model of elementary school managers with coefficients of factor loadings

and significant coefficients T, it is shown in figures 2 and 3.

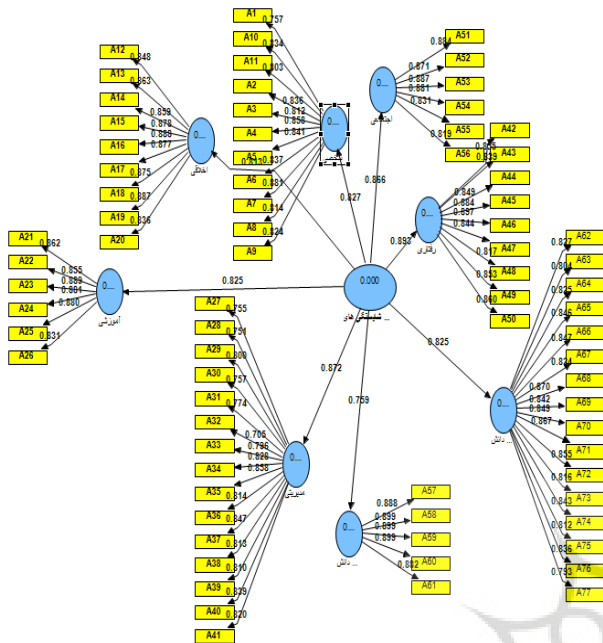


Table1. Competency model of elementary school managers, standard estimation with coefficients of factor loadings

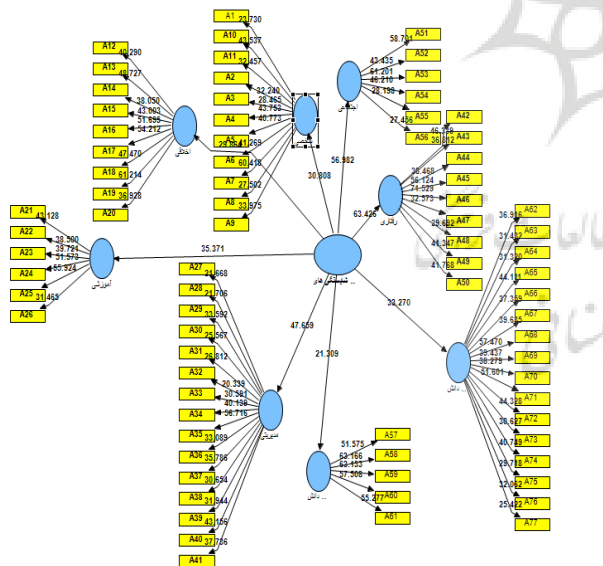


Table2. Competence model of elementary school managers with significant coefficients T

### Conclusion

The aim of the current research was to identify the dimensions and components of primary school principals' competencies in line with the development of human resources in order to provide an optimal model, which was done using a mixed method of exploratory type.

In recent years, today's schools are facing many new issues that emphasize the need to change their management methods. Social, cultural and economic changes and developments, increasing costs and problems related to school financing, low motivation of teachers, increasing harm caused by learners' free access to information and communication technology and insufficient academic motivation of students are the reasons, which emphasizes the important mission of the manager as a main element to achieve goals in the education process. According to emerging thought patterns such as increasing school independence and the need for accountability, school leadership is considered one of the main aspects of its progress worldwide (Jeremy, 2011). In order to influence and influence the people and the organization as much as possible, a manager must have individual (personality) characteristics such as creativity, motivation, interest, discipline, etc., also the principals of elementary schools as professionals, in addition to having Personality traits must have individual (moral) traits such as honesty, fairness, confidentiality, integrity, etc.

The competency model of primary school principals is a suitable guide for understanding the bases, conditions, indicators, obstacles and consequences of developing principals' competencies, according to the identified components, to implement and measure programs for developing and designing schools based on human resources development, Therefore, the centrality of placing competencies can reduce problems and solve them.

It is hoped that this model will be used as a determining factor for the competencies of principals in elementary schools and ultimately improve the performance and development of human resources in education and help officials and principals in better planning and more favorable policy making.

### Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:** The present article is taken from the doctoral thesis of the first author in the field of curriculum planning, Islamic Azad University, Azad Shahr branch. In this research, all ethical considerations related to qualitative studies, such as informed consent, confidentiality of information and trusteeship in expressing the opinions of the participants, have been observed.

**Funding:** This study was conducted as a PhD thesis with no financial support.

**Authors' contribution:** The first author is the main researcher of this study. The second author is the supervisor and the third and fourth authors are also the advisors of the thesis.

**Conflict of interest:** The authors declare no conflict of interest for this study.

**Acknowledgments:** We hereby thank and appreciate all the people who have cooperated in this research.





## طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی: یک مطالعه آمیخته

زهرا خمیری<sup>۱</sup>، علی اصغر بیانی<sup>۲\*</sup>، حسین فکوری حاجی یار<sup>۳</sup>، حسن صاعمی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.
۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.
۳. استادیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.
۴. استادیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.

### چکیده

### مشخصات مقاله

**زمینه:** با توجه به این که مطالعات نشان داده است که شایستگی‌های مدیران در سازمان‌ها باعث توسعه منابع انسانی می‌شود، اما پژوهشی که به صورت کامل به ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران دوره ابتدایی پرداخته باشد، انجام نشده است.

**هدف:** هدف این پژوهش، طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی آموزش و پرورش از نظر معاونان و کارشناسان آموزش ابتدایی ادارات آموزش و پرورش و مدیران برتر مدارس ابتدایی بود.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش، یک پژوهش آمیخته اکتشافی بود. در فاز کیفی، فرآیند گردآوری داده‌ها مشتمل بر ۱۸ مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و تا اشباع داده‌ها ادامه یافت. در روش تحلیل محتوا تحلیل داده‌ها همزمان با جمع‌آوری آن‌ها و به روش مفاهیم، زیر مقوله و مقوله اصلی انجام شد. در فاز کمی، جامعه آماری مدیران مدارس دوره ابتدایی استان بوشهر به تعداد ۵۲۱ نفر بودند که بر اساس جدول کرجسی - مورگان تعداد ۲۳۰ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار در بخش کمی یک پرسشنامه محقق ساخته بود. به منظور اعتباریابی الگوی شناسایی شده بخش کیفی از روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شد.

**یافته‌ها:** الگوی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی با چهار بعد: شایستگی‌های فردی، شغلی، ارتباطی و دانشی و هشت مؤلفه: شخصی، اخلاقی، آموزشی، مدیریتی، رفتاری، اجتماعی، دانش عمومی و دانش حرفه‌ای شناسایی شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ است و مدل در سطح اطمینان (۹۵) درصد معنادار است و برازش مدل با مقدار ۰/۴۳۵ مورد تأیید قرار گرفت.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از این پژوهش می‌تواند مدیران مدارس ابتدایی را در راستای توسعه شایستگی‌هایشان یاری رساند تا به واسطه آن زمینه توسعه شایستگی‌های معلمان و دانش‌آموزان مدارس دوره ابتدایی را که همانا زیربنای نظام آموزشی است، فراهم کنند.

**استناد:** خمیری، زهرا؛ بیانی، علی اصغر؛ فکوری حاجی یار، حسین؛ و صاعمی، حسن (۱۴۰۲). طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی: یک مطالعه آمیخته. مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۲، شماره ۱۲۷، ۱۴۶۷-۱۴۸۳.

مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۲، شماره ۱۲۷، ۱۴۰۲. DOI: [10.52547/JPS.22.127.1467](https://doi.org/10.52547/JPS.22.127.1467)



✉ نویسنده مسئول: علی اصغر بیانی، دانشیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران. رایانامه: [aliasghar.bayani@shgol.ac.ir](mailto:aliasghar.bayani@shgol.ac.ir)

تلفن: ۰۹۱۱۳۷۴۱۱۹۷

## مقدمه

پذیرش رویکرد شایستگی و گسترش سریع آن در سازمان‌ها و به کارگیری آن در برنامه‌های پیشرفت کارکنان، بیشتر از هر چیز به دلیل مزایای این رویکرد است (مارتینا و همکاران، ۲۰۱۲). سازمان‌های امروزی مدیریت کارکنان خود را با توجه به روش‌هایی که مبتنی بر شایستگی هستند اداره می‌کنند. واژه شایستگی در لغت به معنای صلاحیت، اهلیت، قابلیت و توانایی و یا مهارت، لیاقت، کاردانی و تبحر است (شام و همکاران، ۲۰۱۸). صاحب‌نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهم‌ترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه‌های آموزش و پرورش است (فرح‌بخش و همکاران، ۱۳۹۶).

مدیران مدارس<sup>۱</sup> بر همه ظرفیت‌های مدارس تأثیر می‌گذارند، زیرا آن‌ها تشکیلاتی را اداره می‌کنند که تولیدشان انسان است و این انسان‌ها باید طوری ساخته و پرداخته شوند که به آسانی و با مهارت، جذب بازارهای کار و زندگی شوند. با توجه به موارد ذکر شده، مدیران بیشترین تأثیرگذاری را بر اهداف مدرسه، یعنی تربیت دانش‌آموزان می‌گذارند. پس آینده بهبود و توسعه مدارس در گرو مدیریت اثربخش آن‌هاست (میلر و مولتری، ۲۰۱۳). پیچیده بودن تأمین و تربیت کادر با کفایت برای آموزش و پرورش به صورت یک مشکل عمده برای اکثر کشورها درآمده و مسئولین هر کشوری در جستجوی راه‌هایی برای کاهش این مشکل هستند (لبادی و آقاعلی‌خانی، ۱۳۹۰). با داشتن مدیرانی مستعد و توانمند می‌توانیم فقدان و نقص سایر منابع را جبران کنیم (سویم، ۲۰۱۱). مدیریت آموزشی اغلب به مفهوم رهبری، راهنمایی، اصلاح و تغییر مورد نظر است؛ از این رو رسیدن به هدف‌های عالی آموزش و پرورش در هر جامعه مستلزم تجدید سازمان و نوآندیشی در مدیریت نظام آموزشی است (علاقه‌بند، ۱۳۹۰). در جهان امروز مدیریت در مدارس تنها اداره کردن، سازماندهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست (مورای، ۲۰۱۴). در مدارس نوین، مدیران آموزشی باید دارای صفات فردی و مهارت‌های حرفه‌ای خاصی برای رویارویی و پاسخ‌گویی به نیازهای رو به رشد دانش‌آموزان باشند (سوکره، ۲۰۱۵). شایستگی مدیریتی یک مدیر از خصوصیات پیچیده فردی - حرفه‌ای که توانایی‌ها و مهارت‌های عملی، دانش نظری حرفه‌ای،

ارزش‌ها و خصوصیات حرفه‌ای و شخصی را ادغام می‌کند، تشکیل شده و فعالیت‌های واجد شرایط مدیریتی را تضمین می‌کند و می‌توان گفت او این الگوهای رفتاری را انتخاب می‌کند (لوتکسی، ۲۰۱۲). شایستگی مدیریتی یک مدیر شامل دانش، خصوصیات و توانایی‌های شخصی، مهارت‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و ارزیابی‌ها می‌شود (لوهوا و همکاران، ۲۰۲۱). توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس برای موفق شدن در ایفای نقش حرفه‌ای آنان نیازی اساسی و بسیار مهم است (باچلر، ۲۰۱۵).

مؤلفه‌های شایستگی<sup>۲</sup> می‌تواند نیروی انسانی قدرتمند و توانا را از نیروی انسانی ضعیف مشخص کند (هسیه و همکاران، ۲۰۱۲). شایستگی‌های مدیریتی، یک سازمان را در مسیر پیروزی و موفقیت قرار می‌دهد (زوک، ۲۰۰۶). برای این که مدیران کارهای خارق‌العاده و خلاق انجام دهند، باید صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مربوط به آن را داشته باشند، لذا توسعه شایستگی‌ها برای رهبران و مدیران کارآمد، ضروری است (بویاتریس، ۲۰۰۹). شایستگی‌های مدیریتی با توجه به سازمان، خصوصیات کار مدیریتی یا دستورات تعیین شده برای یک مدیر متفاوت است (تیرونه و فایک، ۲۰۱۹). واژه شایستگی تا قبل از سال ۱۹۸۲، در اکثر فهرست‌های کتاب‌های مدیریت قرار نداشت، اما با گذشت زمان در طول دهه ۱۹۹۰، مدل‌های مبتنی بر شایستگی جای خود را در ادبیات مدیریتی پیدا کردند. رویکردهای مبتنی بر شایستگی در طول زمان به ابزارهای اساسی و حیاتی در کارکردهای سازمانی مانند برنامه‌ریزی جانشینی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و ارزیابی عملکرد تبدیل شدند. پس از طرح شایستگی مک کلند، بویاتریس اصطلاح شایستگی را متداول و مشهور کرد (بویاتریس، ۲۰۰۹). وودروف شایستگی را در سال ۱۹۹۱، ترکیبی از انگیزه، مهارت خودپنداری، خصیصه، نقش اجتماعی و دانش دانست که این تعریف، فرصتی برای بحث و مناظره درباره شایستگی‌ها را به وجود آورد (بویاتریس، ۲۰۰۹). مک کارتی و فیتزپاتریک (۲۰۰۹)، مؤلفه‌ای از نگرش‌های شخص، مهارت‌ها و عادات رفتاری را تعریف کردند (مک کارتی و فیتزپاتریک، ۲۰۰۹). از نظر بکر (۲۰۰۹)، شایستگی عبارت است از مهارت‌ها، دانش، و خصوصیات که نیروی انسانی برای انجام وظیفه باید از خود نشان دهند. در ادوار قبلی، پژوهشگران زیادی برای تبیین مفهوم شایستگی تلاش کرده‌اند. برخی از آن‌ها شایستگی را در نقش انگیزه‌ها،

1. School Principals

2. Components of Eligibility

حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه" به چهار ویژگی روانشناختی، مهارت، دانش و نگرش دست یافتند. جان و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی در رابطه با شخصیت مدیر به ویژگی‌های شخصیتی مدیران مانند ابراز وجود، پیشبرد کاری، توافق‌پذیری، ثبات هیجانی، خوش‌بینی، برون‌گرایی، مشتری‌مداری و وجدان دست یافتند.

رستون (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان اصلی‌ترین مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه آن‌ها به، مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی، رهبری آموزشی، برنامه‌های آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرآیند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان، اخلاق‌مداری، رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخ‌گویی، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان مدرسه، به کارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش‌مداری، رعایت اصول مدیریت و بهبود همه جانبه مدرسه دست یافت.

ان جی و کنت (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "برنامه توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس" به این نتیجه رسیدند که، مواردی مانند مهارت‌های بین‌فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آیین‌نامه‌های آموزشی در اولویت کار قرار دارد. همچنین آنان در پژوهش خود توصیه کردند که برنامه‌های یادگیری مدیران باید با نیازهای خاص مدیران، نیازهای محتوایی و چند بُعدی بودن روش متمرکز شود.

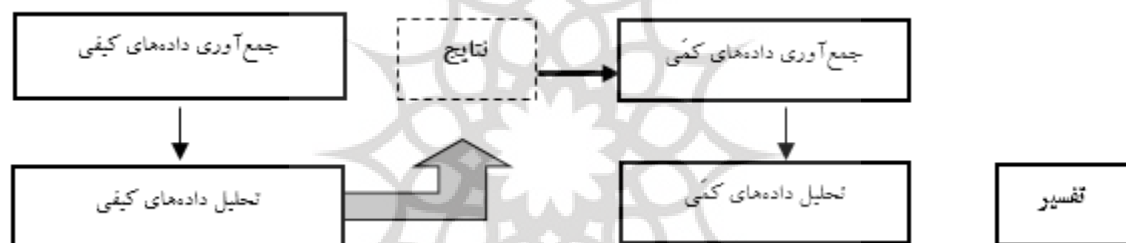
ساکسی (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی و رفتارهای رهبری تحول‌آفرین مدیران آموزشی پرداخت. مدیران آموزشی و معاونان آن‌ها برای مشارکت در این پژوهش انتخاب شدند. او به این نتایج دست یافت که توانایی‌های مدیران در خصوص مدیریت روابط، درک افکار، احساسات و دیدگاه‌های دیگران، داشتن دیدی کلی‌نگر، کنترل تکانه‌های مخرب و انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات، رفتارهایی را پیش‌بینی می‌کند که موجب تلاش برای بهسازی‌های مهم و پیامدهای مثبت آموزشی می‌شود.

نتایج مطالعات، وضعیت مطلوبی را برای انتخاب مدیران به تصویر نمی‌کشد. با توجه به اهمیت شایستگی‌های مدیران مدارس در توسعه آموزش و پرورش و جامعه و همچنین وجود ضعف در پیشینه نظری و تجربی و عدم وجود الگوی مناسب به روش آمیخته، این پژوهش در صدد

ویژگی‌های شخصیتی، مشخصات، تصور از خود، ارزش‌ها، دانش محتوایی و مهارت‌های ادراکی یا رفتاری تصور کرده‌اند. بعضی دیگر نیز شایستگی را هر ویژگی قابل سنجش و محاسبه به صورت قابل اطمینان می‌دانند که بین عملکرد اثربخش و غیراثربخش فرد تفاوت ایجاد می‌کند (راولی و جکسون، ۲۰۱۰). شایستگی بر صفات و ویژگی‌های اساسی شخص تأکید دارد، این صفات می‌توانند شامل: انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد که شخص در انجام فعالیت‌ها و کارها از آن‌ها استفاده می‌کند (تریکاف و همکاران، ۲۰۱۹). ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس می‌تواند راهگشای مناسبی در انتصاب و انتخاب مدیران شایسته باشد تا با انتخاب و حضور مدیران شایسته در مدارس، به سمت پیشرفت و توسعه پایدار برنامه‌های درسی گام برداشته شود. مدل شایستگی ابزاری است که مشخص‌کننده دانش، مهارت، دانایی و رفتارهای مورد نیاز برای عملکرد اثربخش در یک سازمان است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳). مدل‌های شایستگی به عنوان بخش اصلی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی، کاربرد گسترده‌ای در زمینه‌های ارزیابی، انتخاب، ترفیع، استخدام، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی دارد (بیست، ۲۰۰۹).

خنفیر و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود، شایستگی‌های مورد نیاز مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی را دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی و خصوصیات شخصیتی معرفی کردند. جوکار و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه شایستگی مدیران با توسعه سازمانی" مؤلفه‌های شایستگی مدیران را شامل شایستگی‌های فردی، گروهی، فنی و سازمانی معرفی کردند و گزارش کردند که همه آن‌ها بر توسعه سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارند. اکرامی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود با عنوان "ارائه مدل شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه" به این نتایج دست یافتند که شایستگی‌های مدیران در چهار حوزه فنی، مدیریتی، فردی و محیطی است. عسکری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴" به سه بُعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی) دست یافتند. پورکریمی و همکاران (۱۳۹۴)، در مطالعه خود با عنوان "صلاحیت

در واقع پژوهش حاضر یک طرح متوالی اکتشافی است که هدف از آن اکتشاف مفاهیم و سازه‌های مرتبط با پدیده مورد مطالعه است؛ زیرا متغیرها، سازه‌ها و نظریه‌ها معلوم نیستند. بنابراین در این نوع طرح‌های پژوهش آمیخته، به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود. علاوه بر آن، در توالی گردآوری داده‌ها ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. در نهایت، پژوهشگر بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، سعی بر آن دارد که داده‌های کمی را گردآوری کند تا تعمیم‌پذیری یافته را میسر سازد (بیانی، ۱۳۹۴). این پژوهش از نظر چگونگی گردآوری داده‌های مورد نیاز، در زمره پژوهش‌های آمیخته اکتشافی طبقه‌بندی می‌شود که در دو بخش کیفی و سپس کمی انجام می‌شود. در شکل ۱ مراحل انجام یک پژوهش آمیخته اکتشافی متوالی نمایش داده شده است.



شکل ۱. طرح آمیخته اکتشافی متوالی (بیانی، ۱۳۹۴)

ابتدایی استان بوشهر را در بر گرفت که تعداد آن‌ها شامل ۵۲۱ نفر بودند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی - مورگان برآورد شد، که تعداد آن ۲۳۰ نفر به دست آمد. شرکت کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند؛ و از آن‌ها درخواست شد به پرسشنامه محقق ساخته‌ای که دارای ۷۷ شاخص با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود، پاسخ دهند. لازم به ذکر است که روش تحلیل داده‌ها مورد استفاده در بخش کیفی، تحلیل محتوا<sup>۱</sup> و در بخش کمی، زمینه‌یابی بود.

### ب) ابزار

در مطالعات کیفی روایی با این پرسش همراه می‌شود که آیا رویکردها، فنون و روش‌ها در واقع با هم ارتباط دارند و آنچه را می‌خواهید بیابید می‌سجد یا خیر (گل‌افشانی، ۲۰۰۳). پایایی نیز نشان می‌دهد که یک چیز

پاسخ به این سؤال اساسی است که مدل مطلوب ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس دوره ابتدایی کدام است؟ پاسخ‌گویی به این سؤال می‌تواند برای برون‌رفت از این وضعیت نامطلوب با لحاظ نمودن معیارهای شایستگی برای انتصاب مدیران، تحولی اساسی در نظام انتصابات ایجاد نماید.

### روش

**الف) طرح پژوهش و شرکت کنندگان:** با توجه به سؤال اصلی پژوهش حاضر (ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی)، روش مطالعه حاضر، روش آمیخته اکتشافی بود. روش آمیخته (ترکیبی)، شیوه‌های مورد استفاده در روش‌شناسی‌های کمی و کیفی را به طرق مختلف ترکیب می‌کند (دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷).

همان‌طور که شکل ۱ نشان می‌دهد، در ابتدا با توجه به مسئله پژوهش، اطلاعات کیفی از طریق مصاحبه گردآوری و تحلیل می‌شود. پس از مشخص شدن نشانگرهای شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس دوره ابتدایی و طراحی الگوی مفهومی، با ابزار پژوهش (پرسشنامه محقق ساخته) بُعد کمی نیز اندازه‌گیری شده و سپس الگوی مفهومی پژوهش مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار می‌گیرد و در پایان از طریق نتایج حاصل از اطلاعات کیفی و کمی، تفسیر انجام می‌شود. در فاز کیفی پژوهش، جامعه آماری شامل تمامی معاونان و کارشناسان آموزش ابتدایی ادارات آموزش و پرورش و مدیران برتر مدارس ابتدایی استان گلستان بود. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود و پس از مصاحبه با ۱۸ شرکت‌کننده به حالت اشباع رسید. در فاز کمی نیز جامعه آماری مدیران مدارس دوره

1. content analysis



کفایت شاخص‌های پرسشنامه بیان کنند. پس از اخذ نظرات این صاحب‌نظران، اصلاحات نهایی در پرسشنامه به عمل آمد و ضمن اصلاح جمله‌بندی و نحوه بیان شاخص‌ها، تعداد شاخص‌ها به ۷۷ شاخص کاهش یافت.

ویژگی فنی دیگر ابزار، پایایی است. به منظور بررسی پایایی، ابعاد و مؤلفه‌های پرسشنامه محقق ساخته از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی توسط نرم‌افزار SPSS و PLS استفاده شد. بدین منظور، فرم نهایی پرسشنامه بر روی ۳۰ نفر از جامعه آماری که همگی دارای زمینه‌ای مشابه با نمونه‌های اصلی پژوهش بودند اجرا شد. مقادیر آلفای کرونباخ همه بالاتر از ۰/۷۰ بود که بنا بر نظر اکثر صاحب‌نظران قابل قبول بود. با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت سازه‌های مدل اندازه‌گیری، دارای پایایی مناسب و قابل قبولی بوده و در مجموع، ابزار گردآوری داده‌ها از روایی و پایایی لازم برخوردار بود.

### یافته‌ها

با توجه به این که روش پژوهش حاضر، آمیخته (ترکیبی) بود، لذا در مرحله اول داده‌های کیفی مورد تحلیل قرار گرفت. بدین منظور، جهت تحلیل داده‌ها پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، ابتدا داده‌های کیفی بر اساس رویکرد تحلیل محتوای قراردادی در سه دسته مفاهیم، زیر مقوله و مقوله به همراه شواهد در زیر ارائه شده‌اند.

### الف) شایستگی فردی

شخصی: ویژگی‌ها و خصوصیات شخصی که یک مدیر باید داشته باشد که این ویژگی‌های به صورت قابل ملاحظه‌ای در توانایی مدیر برای مدیریت صحیح و مؤثر مدرسه کمک می‌کند. "مدیران مدارس باید اعتماد به نفس بالایی داشته باشند، به طوری که در جمع همکاران والدین به راحتی بتوانند صحبت کنند. مدیرانی که اعتماد به نفس قوی ندارند در بسیاری از مسائل مدرسه دچار مشکل می‌شوند و نمی‌توانند به نحو احسن مسائل و مشکلات مدرسه را حل کنند." (۱)

اخلاقی: دارا بودن شایستگی‌هایی چون تقوا، عدالت، مقدس شمردن خدمت‌رسانی، صداقت و... نشان از توجه مدیر به مهمترین بعد ارتباطی

مشابه، تحت شرایط یکسان تکرار می‌شود یا دوباره بروز می‌کند (نیومن، ۱۳۸۹). در فاز کیفی پژوهش حاضر برای تأیید صحت و درستی داده‌ها از چهار روش قابلیت اعتبار<sup>۱</sup>، قابلیت اطمینان<sup>۲</sup>، قابلیت تأیید<sup>۳</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۴</sup> استفاده شد. برای اعتباریابی نیز از درگیری طولانی مدت<sup>۵</sup>، مشاهده<sup>۶</sup>، مداومت<sup>۷</sup>، سه‌سوسازی<sup>۸</sup>، پرسش کردن از همکاران<sup>۹</sup> و چک اعضا<sup>۱۰</sup> شد. به این ترتیب تحلیل و طبقه‌بندی به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسید و همین‌طور، از دو دانشجوی دوره دکتری برنامه‌ریزی درسی که در پژوهش کیفی با تجربه بودند نظرخواهی شد که مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل‌ها و مقوله‌بندی‌های حاصل از مصاحبه‌ها، برای چک اعضا در اختیار ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت که بر اساس مصاحبه و تجارب خود، آن‌ها را تأیید کردند. برای انتقال‌پذیری، تمام جزئیات پژوهش از نمونه‌گیری تا فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مطالعه به طور کامل شرح داده شد تا نقطه مبهمی باقی نماند. از یک ناظر خارجی با تجربه نیز در بخش کیفی استفاده شد که زیربنای نظری فرآیند جمع‌آوری و فرآیند تحلیل را بررسی و تأیید نمود و در نتیجه قابلیت اطمینان مطالعه حاصل شد. و در نهایت، جهت قابلیت تأیید در این مطالعه از دو استاد مسلط به مطالعات کیفی استفاده شد که به قصد اولیه پژوهش حاضر، پیشنهاد اولیه، سؤالات مصاحبه، یادداشت‌ها، داده‌های تحلیل شده، معانی استخراج شده، طبقه‌بندی‌ها و در کل به تمامی جزئیات فرآیند پژوهش دسترسی داشتند.

به منظور اطمینان از روایی پرسشنامه محقق ساخته، از روایی محتوا استفاده شد. پس از طراحی پرسشنامه و قبل از اجرای پژوهش مقدماتی، پرسشنامه ۱۰۰ گویه‌ای، در اختیار اساتید راهنما و مشاور و دو نفر از دانشجویان دکتری برنامه‌ریزی درسی قرار گرفت تا مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس نظرات این متخصصان، شاخص‌های مهم مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت که پس از بازخوردهای مکرر، پرسشنامه اولیه به ۸۴ شاخص کاهش یافت. در ادامه این فرآیند، پرسشنامه اصلاح شده حاصل از بازخورد تیم پژوهش، به سه نفر دیگر از متخصصان ارائه شد و از آن‌ها خواسته شد نظرات اصلاحی خود را نسبت به میزان تناسب، ارتباط و

6. see  
7. continuity  
8. three sacrifices  
9. peer debriefing  
10. member check

1. credibility  
2. dependability  
3. conformability  
4. transferebility  
5. long-term conflict

بخونه و پوشش مناسبی داشته باشد، مدیر باید فردی متدین باشد و به دور از نگاه‌های سیاسی به کار خودش عشق بورزد. " (۴)

اجتماعی: شایستگی اجتماعی، نظام پیچیده‌ای از شناخت‌ها، انگیزه‌ها، توانایی‌ها، سنت‌ها، مهارت‌ها و نیز تجربه‌های اجتماعی در حوزه ارتباطات و روابط اجتماعی، و همکاری و تعامل با دیگران است. " مدیر باید دارای نقش رهبری باشد و بتونه متعادل با دیگران رفتار کنه. باید همگی سعی کنیم در خانه اداره مدرسه یا هر جای دیگر با زیردست‌مون مدارا کنیم و با اونا مثل یک رفیق صمیمی و برادر باشیم و قانون مساوات بین ما حاکم باشه. " (۱)

#### د) شایستگی‌های دانشی

دانش عمومی: دانش عمومی شامل دانش، علم و آگاهی‌های عمومی مدیر یک مدرسه در حوزه‌های مختلف می‌باشد. " چنانچه مدیر دارای دانش و تحصیلات مدیریت باشد در اداره مدرسه و هدایت و راهنمایی همکاران و دانش‌آموزان موفق‌تر هست. " (۹)

دانش حرفه‌ای: دانش و آگاهی‌های حرفه‌ای که باید یک مدیر داشته باشد تا بتواند بر محیط مدرسه نظارت داشته باشد و وظایف و مسئولیت‌های خود را در مدرسه به نحو مناسب‌تری انجام دهد. " مدیریت در دوره ابتدایی چون بسیار حساس هست از لحاظ روحی روانی هم مدیرانمون باید به این شرایط توجه کنن یعنی باید بتونن با دانش‌آموزانی که رنج سنی آن‌ها ۶ تا ۱۲ سال هست ارتباط برقرار کنن به خصوص با دانش‌آموزانی که در دوره دوم ابتدایی هستند به این دلیل که یا به بلوغ رسیدن یا در شرف رسیدن به این بلوغ هستن و از لحاظ روحی هم متفاوتن. " (۴)

خودش، یعنی ارتباط با خداوند باری تعالی‌ست، چون این موارد، مفهوم نیت تقرب به خداوند را تداعی می‌کنه. پس مدیر باید برای انجام وظایفش مصادیق شایستگی اخلاقی نسبت به خدا را در خودش کسب کنه و به اون عمل کنه. "

"مدیر در رسیدن به اهداف آموزشی باید متدین باشه، اگر مدیران ما دین را سرلوحه‌ی کارشون قرار بدن اهداف آموزشی ما با همان رویکرد دینی که دارن به دانش‌آموزان آموزش داده می‌شه و این باعث می‌شه دین در تمام لحظات زندگی دانش‌آموزان و همکاران نمود پیدا کنه اگر مدیری که انتخاب می‌شه اعتقادات دینی ضعیفی داشته باشه به طور حتم کادر آموزشی مدرسه نیز با مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شن. " (۱۰)

#### ب) شایستگی‌های شغلی

آموزشی: نقش آفرینی مدیر در امر تحقق حیات طیبه برای فرد و جامعه، ناشی از شایستگی‌های آموزشی مدیران است به طوری که این مجموعه ترکیبی از صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌ها را شامل می‌شود. " یکی از مهارت‌های مهم مدیران استفاده از روش‌های تدریس مناسب و اثربخش مثل روش حل مسأله هست تا بتونن مشکل معلمین را در امر تدریس برطرف کنن. " (۱۵)

مدیریتی: توجه به علم و دانش همراه با بعد سخت‌افزاری سازمان موجب دستاوردهای مطلوب کمی و کیفی در مدرسه می‌شود. " اگر مدیری بخواد در انجام امور مدرسه موفق باشه باید آینده‌نگری رو سرلوحه‌ی کارهاش قرار بده و در انجام و برنامه‌ریزی کارهاش آینده‌نگری کنه تا بتونه به اهداف آموزش و پرورش برسه و در راه پیشرفت جامعه و کشورش گامی رو به جلو برداره. " (۱)

"در دوره ابتدایی مدیران باید آینده‌نگر باشن و در مجموعه خود شون نوآوری و تغییر ایجاد کنن. " (۲)

#### ج) شایستگی ارتباطی

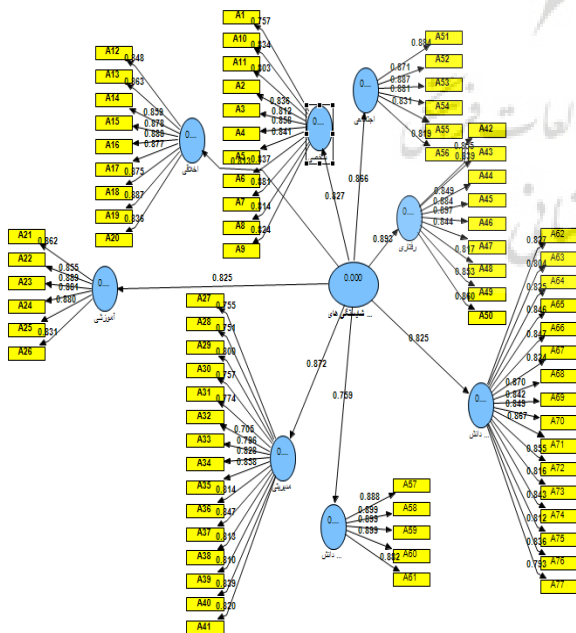
رفتاری: شایستگی‌هایی که به رابطه مؤثر بین افراد مربوط می‌شود و به شکل تعامل با مدیران ارشد و کارکنان و مدیریت تعارض و ارتباطات قوی و مؤثر نمود پیدا می‌کند. " مدیر باید ارتباطات مناسبی با والدین مدرسه داشته باشه تا بتونه مشارکت آنان را در امور مختلف مدرسه جلب کنه و از این طریق الگویی برای دیگر همکارانش باشه. " (۷) "مدیر باید الگوی عملی برای همکاران و دانش‌آموزان و والدین باشه، خودش روزه بگیره، نماز

**جدول ۱. کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده جهت تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی  
از نظر معاونان و کارشناسان ادارات آموزش و پرورش و مدیران برتر مدارس ابتدایی**

مفاهیم	زیر مقوله	مقوله	الگوی طراحی شده
خلاقیت، انگیزه، علاقمندی، نظم، آراستگی، هوش، اعتماد به نفس بالا، بلوغ عاطفی، سلامتی جسمانی، انتقادپذیری، توان و تمایل به یادگیری	شایستگی‌های شخصی	شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی
صداقت، عادل بودن، رازداری، سعه صدر، خوش خلقی، تدین، تعهد، تواضع، وفای به عهد	شایستگی‌های اخلاقی	شایستگی‌های اخلاقی	
سابقه آموزشی، فراهم کردن فن آوری‌های نوین آموزشی، استفاده از روش‌های حل مسئله، کنترل مستمر فرآیند یاددهی - یادگیری، تجربه معلمی موفق، توانایی تقویت روحیه پژوهشی در معلمان و دانش‌آموزان دوره ابتدایی	شایستگی‌های آموزشی		
استفاده از مدیریت مشارکتی، آینده‌نگری، نوگرایی، ریسک‌پذیری، مهارت مدیریت زمان، مهارت مدیریت مالی و بودجه، استفاده از سیستم پاداش و تنبیه، مهارت مدیریت تعارض (توانایی اداره اختلافات سازمانی)، توانایی توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی، استفاده از خرد جمعی، بهره‌گیری از فرصت‌ها، تفویض اختیار، تجربه و تفکر سیستماتیک در امور مدیریت، توانایی در خصوص تدوین برنامه عملیاتی سالانه و...، مدیریت مبتنی بر هدف و پیامد	شایستگی‌های مدیریتی	شایستگی‌های شغلی	
انعطاف‌پذیری، پشتکار بالا، میانه رو بودن، پایدار و غیرمتزلزل بودن در تصمیمات، مثبت‌اندیشی، رهبری از طریق الگو بودن، درک و پذیرش منطقی شرایط، توان اعتمادسازی در دیگران، مهارت گوش دادن فعال به سخنان و نظرات	شایستگی‌های رفتاری	شایستگی‌های ارتباطی	
حس تعاون و همکاری، قضاوت صحیح و درست، همدلی و همدردی با دیگران، دگرپذیری فرهنگی (احترام به ارزش‌های فرهنگی مختلف)، توجه به تفاوت‌های فردی، ارتباطات مؤثر و تأثیرگذار با صاحب‌نظران، مسئولین، کارشناسان، معلمین، اولیا و...	شایستگی‌های اجتماعی		
داشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط (حداقل لیسانس)، گذراندن دوره‌های ضمن خدمت عمومی، آشنایی با فن آوری اطلاعات و ارتباطات، شناخت اسناد بالا دستی از جمله اهداف دوره ابتدایی، سند تحول بنیادین، سند برنامه درسی ملی و... سازمان آموزش و پرورش، آشنایی با قوانین و آیین‌نامه‌های سازمان آموزش و پرورش	دانش عمومی	شایستگی‌های دانشی	
شناخت علایق و نیازهای فراگیران دوره ابتدایی، آشنایی با سازماندهی نیروی انسانی، آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی در دوره ابتدایی، آشنایی با سیستم‌های مختلف اداری مثل سامانه سند، اتوماسیون و... در آموزش و پرورش، گذراندن دوره‌های ضمن خدمت تخصصی، توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان آموزش و پرورش و روابط بین آن‌ها، شناخت کتب دوره ابتدایی، آشنایی با اصول مدیریت در دوره ابتدایی، آگاهی از برنامه‌های بهداشت و سلامت در دوره ابتدایی، آشنایی از برنامه‌های اخلاقی و تربیتی در دوره ابتدایی، شناخت فعالیت‌های تربیت بدنی مناسب در دوره ابتدایی، شناخت راهکارهای ایمنی و پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی در دوره ابتدایی، آشنایی با فعالیت‌های پژوهشی و مطالعاتی، برخورداری از قدرت تحلیل و استدلال مسائل، آشنایی با برنامه‌های فرهنگی و هنری در دوره ابتدایی، شناخت فعالیت‌های انجمن اولیا و مربیان	دانش حرفه‌ای		

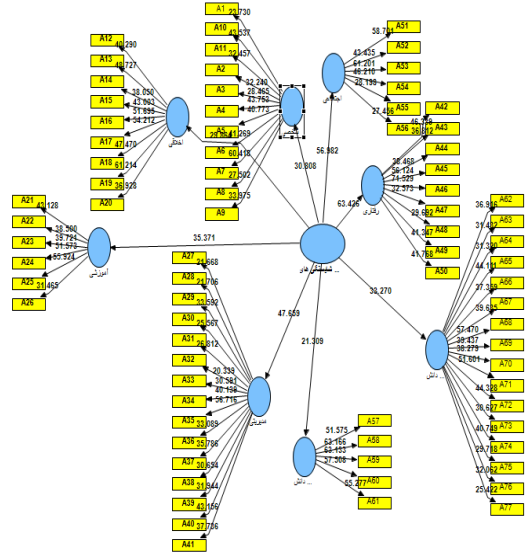
در بخش کمی ابتدا جهت سنجش مدل شایستگی مستخرج از مصاحبه، با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری، با پرسشنامه محقق ساخته (مدل شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی) مورد آزمون قرار گرفت.

همان‌طور که شکل ۲ نشان می‌دهد، تمامی بارهای عاملی گویه‌های «نشانگرها» متناظر با متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۴۰ می‌باشد. بنابراین گویه‌های متناظر با هر مؤلفه با آن مؤلفه، بار عاملی و همبستگی مناسب دارند.



**شکل ۲. مدل شایستگی مدیران دوره ابتدایی تخمین استاندارد با ضرایب بارهای عاملی**

ضرایب معناداری T بارهای عاملی را نشان می‌دهد. مقادیر t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ نشان‌دهنده معناداری بارهای عاملی با خطای کمتر از ۰/۰۵ است. همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد، تمامی بارهای عاملی گویه‌های «نشانگرها» متناظر با متغیرهای مکنون، دارای ضرایب معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است که این امر نشان می‌دهد هر یک از گویه‌ها همبستگی معنادار با متغیر مکنون متناظر خود دارند. با توجه به مطالب ذکر شده، مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری و برازش کلی مدل شایستگی‌های مدیران مدارس را می‌توان در جدول ۲ مشاهده نمود:



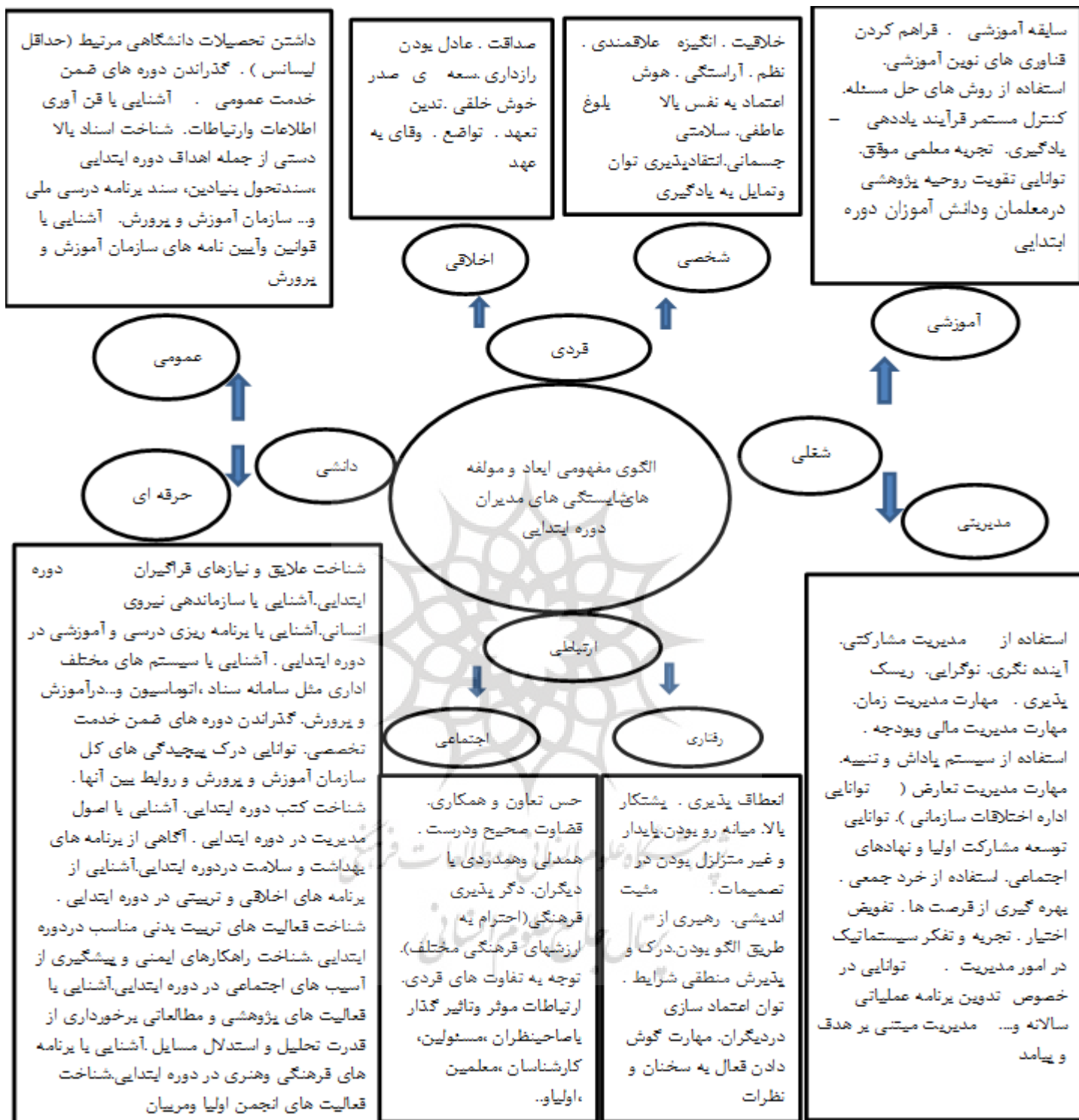
شکل ۳. مدل شایستگی مدیران دوره ابتدایی با ضرایب معناداری T

جدول ۲. نتایج استخراج شاخص‌های برازش مدل

مدل کلی	مدل ساختاری			مدل اندازه‌گیری						
	GOF	Redundancy	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	روایی واگرا	ضریب آلفای کرونباخ ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ	بارهای عاملی	شاخص	
۰/۴۳۵			۰/۳۱	۰/۶۷۸۷۵۹	شخصی	همه بزرگتر از ۰/۵۰	همه موارد بالاتر از ۰/۷۰	همه موارد بزرگتر از ۰/۷۰	همه موارد	میزان شاخص محاسبه شده
			۰/۳۲	۰/۶۵۰۸۲۳	اخلاقی				شرط برقرار است	بیشتر ۰/۴۰
			۰/۴۳	۰/۶۵۸۳۴۹	آموزشی					
			۰/۴۵	۰/۶۷۷۸۰۸	مدیریتی					
			۰/۱۸	۰/۵۷۱۵۱۶	اجتماعی					
			۰/۳۵	۰/۷۹۵۹۲۱	رفتاری					
			۰/۳۸	۰/۷۴۹۰۷۱	دانش حرفه‌ای					
			۰/۳۸	۰/۶۸۱۹۷۲	دانش عمومی					
مقدار بالاتر ۰/۰۱	هر چه به ۱ نزدیکتر باشد	۰/۰۲ تأثیر	۰/۱۹ ضعیف	بزرگتر بودن جذر از AVE	بالاتر از ۰/۵۰	بالاتر یا مساوی ۰/۷۰	بالاتر یا مساوی ۰/۷۰	بالاتر یا مساوی ۰/۴۰	معیار	
برازش ضعیف	نزدیکتر باشد	عیف	۰/۳۳ متوسط	همبستگی هر سازه	۰/۵۰	۰/۷۰	۰/۷۰	۰/۴۰		
۰/۲۵ متوسط	بهبتر است	۰/۱۵ متوسط	۰/۶۷ قوی	با سازه‌های دیگر						
برازش قوی کل مدل		تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	نتیجه	

مدل می‌باشد و نشان از تأیید مدل پیشنهادی دارد و در نهایت با توجه به مجموعه نتایج تحلیل‌های کیفی و کمی، مدل نهایی شایستگی مدیران ارائه شده است.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود؛ خلاصه تحلیل عاملی روی ۸ مؤلفه سنجش شایستگی‌های مدیران ابتدایی آمده است که با توجه به سه مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش (GOF) حاصل شدن ۰/۴۳۵ نشان‌دهنده برازش کلی قوی



شکل ۴. الگوی نهایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران دوره‌ی ابتدایی

### بحث و نتیجه‌گیری

که با استفاده از روش آمیخته از نوع اکتشافی انجام شد. در سال‌های اخیر مدارس امروزی با موضوعات جدید و متعددی روبرو هستند که ضرورت تغییر در روش‌های مدیریت آن را مورد تأکید قرار می‌دهد. تغییر و تحولات

هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی در راستای توسعه منابع انسانی جهت ارائه مدل مطلوب بود

اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی، هزینه‌های روزافزون و مشکلات مربوط به تأمین مالی مدرسه، پایین بودن انگیزه معلمان، افزایش آسیب‌های ناشی از دسترسی آزاد فراگیران به فناوری اطلاعات و ارتباطات و کافی نبودن انگیزش تحصیلی دانش‌آموزان دلایلی هستند که رسالت مهم مدیر را به عنوان یک عنصر اصلی برای رسیدن به اهداف در فرآیند تعلیم و تربیت مورد تأکید قرار می‌دهد. با توجه به الگوهای فکری در حال ظهور مانند افزایش استقلال مدرسه و لزوم پاسخگویی، رهبری مدرسه یکی از جنبه‌های اصلی پیشرفت آن در سراسر جهان محسوب می‌شود (جرمی، ۲۰۱۱). هدف اصلی مدیریت آموزشی کلاسیک، تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری بود، که برای رسیدن به این هدف، مدیران آموزشی باید وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت و کنترل را انجام می‌دادند. اما در ادبیات نوین مدیریت آموزشی افزون بر وظایف کلاسیک از واژه‌هایی مانند، مدیریت موفق، مدارس اثربخش و یا شایستگی‌های مدیریتی نام برده می‌شود. در مجموع نتایج نشان می‌دهد که مدیران آموزشی موفق دارای خصوصیات برجسته‌ای هستند (هسیو، ۲۰۰۹). برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران، با ۱۸ خبره در این زمینه مصاحبه شد. با استفاده از روش تحلیل محتوا، مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شایستگی‌های فردی، شغلی، ارتباطی و دانشی شناسایی شدند. همچنین نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی نشان داد که تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ و معناداری در سطح ۹۵ درصد است. یک مدیر برای نفوذ و تأثیرگذاری هر چه بیشتر بر افراد و سازمان باید از ویژگی‌های فردی (شخصیتی) نظیر خلاقیت، انگیزه، علاقمندی، نظم و... برخوردار باشد، همچنین مدیران مدارس دوره ابتدایی به عنوان افرادی حرفه‌ای علاوه بر برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی باید دارای ویژگی فردی (اخلاقی) مانند: صداقت، عادل بودن، رازداری، سعه صدر و... نیز باشند. با توجه به الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس دوره ابتدایی، شایستگی‌های فردی نتایج پژوهش در قسمت مقوله فردی (شخصی - اخلاقی) با پژوهش‌های عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴)، عسکری و همکاران (۱۳۹۴)، ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵) و مردندی و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت دارد. با توجه به دومین مؤلفه اصلی شایستگی‌های شغلی، لازمه مدیریت شایسته و کاردان شایستگی‌هایی متناسب با شغل مورد تصدی است که بدون داشتن این شایستگی‌ها افراد با شکست مواجه خواهند شد.

شایستگی‌های شغلی (آموزشی - مدیریتی) نتایج این مطالعه با پژوهش عسکری و همکاران (۱۳۹۴) و عبدالهی و دیگران (۱۳۹۱) همسو است. یکی دیگر از مهمترین عوامل موفقیت و کامیابی مدیران فرآیندهای ارتباطی آن‌ها می‌باشد؛ چرا که مدیران مدارس در تمامی امور و فرآیندهای مدارس با افراد انسانی از جمله دانش‌آموزان، معلمان و اولیای دانش‌آموزان و مدیران بالاتر آموزش و پرورش و سایر نهادهای مرتبط با مدرسه سر و کار دارند و داشتن این مهارت‌های ارتباطی لازمه تعامل با افراد است. نتایج پژوهش در مؤلفه شایستگی ارتباطی (اجتماعی) با مطالعات مردندی و همکاران (۲۰۱۶)، ساکسی (۲۰۱۱) و هورتون، (۲۰۰۰) همسو است. در تأیید نقش این مؤلفه در شایستگی‌های مدیران مطابق با یافته‌های پژوهشی منطبق با مؤلفه ارتباطی (رفتاری) یافته‌ای پیدا نشد که بر جنبه نوآوری این پژوهش می‌افزاید. مؤلفه دانش نیز از شایستگی‌های دیگر مدیران مدارس ابتدایی است که در ابعاد جزئی‌تر دانش تخصصی و دانش حرفه‌ای به آن توجه شده است که لازمه مدیریت قوی و رو به رشد است. مدیرانی که از لحاظ دانشی در سطح بالایی هستند، کارایی بالاتری نسبت به دیگر مدیران دارند. مؤلفه اصلی دانش با مطالعات عبادی و قایمی، (۱۳۸۵)، پورکریمی و همکاران (۱۳۹۴)، غفاریان، (۱۳۷۹)، ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵)، آقاعلی خانی (۱۳۹۳) در یک راستا است. همه مدیران مدارس دوره ابتدایی و سایر دوره‌های تحصیلی، نیازهای توسعه‌ای دارند که باید مورد بررسی و توجه مسئولان و برنامه‌ریزان امر قرارگیرد. مدیران همانند معلمان نیازمند شایستگی‌هایی هستند؛ به طوری که بتوانند نقش مدیریت آموزشی را به نحو مطلوب و احسن انجام دهند و راهبرد هایی را که به بهبود یادگیری دانش‌آموزان کمک می‌کند، کسب کنند. بنابراین الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس دوره ابتدایی راهنمای مناسبی برای شناخت بسترها، شرایط، شاخص‌ها، موانع و پیامدهای توسعه‌ی شایستگی‌های مدیران است تا با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده، در اجرا و سنجش برنامه‌هایی جهت تدوین و طراحی مدارس مبتنی بر توسعه منابع انسانی باشند؛ لذا محوریت قرار دادن شایستگی‌ها می‌تواند موجب کاهش مشکلات و رفع آن‌ها شود. امید است از این مدل به عنوان عامل تعیین‌کننده شایستگی‌های مدیران در مدارس ابتدایی و نهایتاً ترقی عملکرد و توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش استفاده شود و در برنامه‌ریزی بهتر و سیاست‌گذاری مطلوب‌تر مسئولان و مدیران را یاری نماید.

### ملاحظات اخلاقی

**پیروی از اصول اخلاق پژوهش:** مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول در رشته برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد آزادشهر است. در این پژوهش، تمام ملاحظات اخلاقی مربوط به مطالعات کیفی از جمله رضایت آگاهانه، محرمانه بودن اطلاعات و امانت‌داری در بیان نظرات شرکت‌کنندگان رعایت شده است.

**حامی مالی:** این پژوهش در قالب رساله دکتری و بدون حمایت مالی انجام شد.

**نقش هر یک از نویسندگان:** نویسنده اول پژوهشگر اصلی این پژوهش است. نویسنده دوم، استاد راهنما و نویسندگان سوم و چهارم نیز استاد مشاور رساله می‌باشند.

**تضاد منافع:** نویسندگان هیچ تضاد منافی در رابطه با این پژوهش اعلام نمی‌نمایند.

**تشکر و قدردانی:** بدین وسیله از تمامی افرادی که در انجام این پژوهش همکاری داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- Abdollahi, M., Fathi Vajargah, K., T, Pourzahir, A., & Rahimian, H. (2016). The educational managers' competencies and human resource development. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 6(24), 23-54. (Persian) [https://jedu.marvdasht.iau.ir/article\\_1862.html?lang=en](https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_1862.html?lang=en)
- Alaqband, A (2011). *Introduction to Educational Management*. Tehran: Nashrdoran. (Persian)
- Aqa Ali Khani, E (2014). *Factors affecting the competence and competence of middle and high school principals in Malayer city*. Master Thesis, Islamic Azad University. (Persian)
- Asgari, N., Nikoukar, G., Safari, H., & Gholami, M. (2015). Competency Model of Islamic Republic of Iran's Based on 2025 Vision Plan. *Iranian Journal of Management in the Islamic University*, 4(9), 23-38. (Persian) [https://miu.nahad.ir/article\\_270.html?lang=en](https://miu.nahad.ir/article_270.html?lang=en)
- Bachelor, M. (2015). Professional development of continuing higher education unit leaders: A need for a competency-based approach. *The journal Of continuing higher education*, 63(3), 152-164. <https://doi.org/10.1080/07377363.2015.1085799>
- Baker, S. S., Pearson, M., & Chipman, H. (2009). Development of core competencies for paraprofessional nutrition educators who deliver food stamp nutrition education. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 41(2), 138-143. <https://doi.org/10.1016/j.jneb.2008.05.004>
- Bayani, Ali Asghar. (2015). *Quantitative, qualitative and mixed research methodology*. Volume. Publishing Organization of Islamic Azad University, Vice Chancellor for Research and Technology, Islamic Azad University, Azadshahr Branch. (Persian)
- Bazargan Harandi, A (2008). Blended research method: A superior approach to management studies. *Management knowledge*, 21(81), 19-36. (Persian) <https://www.sid.ir/paper/88115/fa>
- Bissett, R. L. (2009). *An Assessment of the Research chefs association's core competencies for practicing culinologists* (Doctoral dissertation, Ohio University). [http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc\\_num=ohiou1244659761](http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=ohiou1244659761)
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
- Danaeifard, H., & Mozaffari, Z. (2008). Promoting validity and reliability in qualitative management research: a reflection on research auditing strategies. *Management research*, 1, 131-162. (Persian) <https://ensani.ir/file/download/article/20101025135918>
- Ebadi, Gh & Ghaemi, N (2006). Construction and validation of a scale for measuring the professional skills of high school principals in Khuzestan province. *Research in Curriculum Planning*, 3(9), 1-26. (Persian) [https://jsr-e.isfahan.iau.ir/article\\_688563.html?lang=en](https://jsr-e.isfahan.iau.ir/article_688563.html?lang=en)
- Ekrami, H., & Hoshyar, P. D. (2016). The competencies of high school principals in district four of Mashhad. *Quarterly Journal of Family and Research*, 13(3), 7-32. (Persian) <http://qjfr.ir/article-1-158-en.html>
- Farahbakhsh, S., Jafari Sarabi, M., Skamari, E., gholami, M., & Moradi, S. (2017). Collecting Professional-Scientific Proficiencies of Primary Schools Managers in Lorestan Province. *School Administration*, 5(1), 113-127. (Persian) [https://jsa.uok.ac.ir/article\\_45349.html](https://jsa.uok.ac.ir/article_45349.html)
- Ghaffarian, V (2000). *Managerial competencies*. Tehran: Industrial Management Organization. (Persian)
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607. <file:///C:/Users/jamjam/Downloads/golafshani.pdf>
- Horton, S. (2000). Competency management in the British civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 354-368. <https://doi.org/10.1108/09513550010350508>
- Hsieh, S. C., Lin, J. S., & Lee, H. C. (2012). Analysis on literature review of competency. *International Review of Business and Economics*, 2(1), 25-50.
- Hsu, C. H. (2009). Data mining to improve industrial standards and enhance production and marketing: An empirical study in apparel industry. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4185-4191. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.04.009>
- Imani, A., & Ghodrati, S. (2016). The Conceptual model of Competence Human Resource Managers within the Value System of Islam in University of Sistan and Baluchestan. *Public Management Researches*, 9(33), 191-221. (Persian) <https://doi.org/10.22111/jmr.2016.2855>
- Jeremy, K. (2011). *Technology Management –Activities and Tools*. By Dilek Cetindamar, Robert Phaal and



- David Probert. *R & D Management*, 41(3), 318-319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00647>
- Jokar, A., Fallah, V., & Saffarian, S. (2018). Investigating the impact of managers' competence on organizational development (case study). *Journal of Educational Leadership and Management*, 12(1), 41-54. (Persian) [https://edu.garmsar.iau.ir/article\\_541349.html](https://edu.garmsar.iau.ir/article_541349.html)
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., Seifi, A., Fayazi, B (2020). Designing a Model for the Competency of education Administrators for Use in the Evaluation Center. *School Administration*, 8(2), 139-118. <https://doi.org/10.34785/J010.2020.796>
- Labadi, Z., Aqa Ali Khani, E (2011). Factors Affecting the Competence and Competence of Middle and Middle School Principals in Mallard County. *Behavioral Sciences Quarterly*, 4 (12), 116-91. (Persian) [https://journals.iau.ir/article\\_702013.html](https://journals.iau.ir/article_702013.html)
- Lounsbury, J. W., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Loveland, J. M., & Drost, A. W. (2016). Core personality traits of managers. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 434-450. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0092>
- Luhova, V., Serikov, D., Serikova, T., & Kovalova, V. (2021). Directions to develop managerial competence in managers of different types. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26911>
- Luts'kyy, 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.
- Marandi, M. F., Kashef, S. M., Ameri, M. H. S., & Shajie, R. (2016). Competence based management: An approach towards effectiveness. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4 S2), 189. <https://pdfs.semanticscholar.org/a126/06bc5259b3162585d7262e76bb4168db586d.pdf>
- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of competitiveness*, 4(1), 129-142. <https://translateyar.ir/wpcontent/uploads/2019/01/597.pdf>
- Miller, K., & Moultrie, J. (2013). Delineating design leaders: A framework of design management roles in fashion retail. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 161-176. <https://doi.org/10.1111/caim.12024>
- Murray, C. (2015). *High School Principals' Understanding of Instructional Leadership: An Emerging Theory* (Doctoral dissertation, University of Calgary). <https://doi.org/10.11575/PRISM/26366>
- Ng, S. W., & Chan, T. M. K. (2014). Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 869-886. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2013-0077>
- Pourkarimi, Javad; Farzaneh, Mohammad Vanurozi, Mitra (2015). Analysis of professional competencies of school principals. *Bi-Quarterly Journal of School Management*, 4 (1), 1-25. (Persian) <https://www.sid.ir/paper/260511/fa>
- Reston, V. A. (2015). National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders. *American Association of colleges of teacher education*, 3(11), 207-212.
- Rowley, C., & Jackson, K. (2010). Human resource management: The key concepts. Routledge.
- Saxe, D. (2011). *The relationship between transformational leadership and the emotional and social competence of the school leader* (Doctoral dissertation, Loyola University Chicago).
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: which competencies matter more?. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.002>
- Sugrue, C., & Sugrue, C. (2015). Principal Professional Learning: Sources of Sustenance?. *Unmasking School Leadership: A Longitudinal Life History of School Leaders*, 93-120. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9433-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9433-6_5)
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine university.
- Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S., ... & Sandhu, H. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. *Vaccine*, 37(11), 1428-1435. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2019.01.047>
- Zook, A. M. (2006). *Military competency-based human capital management: a step toward the future*. US Army War College.