

مدیران عالی آموزش و پرورش: شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز و ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها^۱

صلاح الدین ابراهیمی^۲

حسین خنیفر^{۳*}

مرجان فیاضی^۴

بهمن غلامی^۵

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۴)

چکیده: یکی از مباحث اساسی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به‌خصوص در آموزش و پرورش، انتخاب و ارتقاء شایسته مدیران است. هدف پژوهش حاضر شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز مدیران عالی آموزش و پرورش و ارائه مدل شایستگی مدیران جهت استفاده مراکز ارزیابی برای ارتقاء، انتخاب و انتصاب مدیران است. پژوهش از نوع آمیخته (کیفی- کمی) است. ابتدا در مرحله کیفی مطالعه اکتشافی انجام شد و رویکرد پژوهش قیاسی- استقرایی بوده است. روش پژوهش در قسمت کیفی از نوع پدیدارشناسی و در قسمت کمی توصیفی (غیر آزمایشی) با طرح پژوهش همبستگی از نوع تحلیل معادلات ساختاری است. جامعه پژوهش در بخش کیفی، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر گلوله‌برفی با ۱۷ نفر از صاحب‌نظران مصاحبه شد و در قسمت دلفی ۲۵ نفر از آنها انتخاب شدند. و جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران آموزش و پرورش شهر تهران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۴۶۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش در مرحله کیفی مصاحبه نیمه- ساختار یافته و در مرحله کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. اعتباربخشی به داده‌های مصاحبه با روش بازخورد مشارکت‌کننده تأیید شد و پایایی مصاحبه‌ها با روش پایایی توافقی و پایایی بازآزمون تأیید شد. در بخش کمی نیز ابتدا از روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد و پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد برای تحلیل اطلاعات در قسمت کیفی از روش کدگذاری باز و محوری و تحلیل دلفی و در قسمت کمی از روش‌های تحلیل توصیفی، تحلیل همبستگی و تحلیل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم) استفاده شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش عبارت‌اند از: شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطی و شایستگی ادراکی.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی، شایستگی مدیران، کانون ارزیابی، آموزش و پرورش.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، ایران

۳- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران. مسئول مکاتبات: khanifar@ut.ac.ir

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

۵- مربی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۱. مقدمه

در عصر حاضر که شاهد تحولات گسترده و پی‌درپی هستیم که باعث می‌شود روزبه‌روز، مسؤولیت و وظایف نهادها و سازمان‌های اجتماعی سنگین‌تر شود و تغییرات سریع محیط بیرونی و محدود بودن منابع که سازمان‌ها را وادار به تکاپوی مداوم و رقابت با یکدیگر نموده است، نیروی انسانی سهم عمده‌ای در توسعه جوامع دارد. نیروی انسانی مهم‌ترین زیرساخت هر سازمان است (۱). انسان به‌عنوان عنصر اصلی مدیریت می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و یا به‌عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند. منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان‌ها محسوب می‌شوند که با به‌کارگیری صحیح از آنان و دیگر اجزای سازمان می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید (۲). این منابع دارای توانایی‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شوند. منابع انسانی بیش از سایر عوامل در حفظ و گسترش سطح عملکرد و تکمیل مأموریت سازمان نقش دارد و بهبود کیفیت و بهره‌وری به عوامل انسانی درگیر در فرایند رشد و تحول سازمان بستگی دارد (۳). بدیهی است در چنین فضایی، مدیران به‌عنوان سراندار کشتی سازمان‌ها در این دریای متلاطم تغییرات، دیگر نمی‌توانند به شیوه‌های سنتی سازمان خود را هدایت کنند. لذا مدیران فاقد دانش و مهارت یا شایستگی‌های لازم مدیریتی که نمی‌توانند خود را با این شرایط وفق دهند، می‌توانند در زمانی کوتاه سازمان را به قهقرا ببرند (۴).

از نهادهایی که ارتباط مستقیم با این تحولات دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد برآمده از متن جامعه و درعین حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است (۵). اگر آموزش و پرورش در یک کشور پویا، پرتحرک و پرنشاط باشد طبیعتاً آن کشور نیز بالنده و توسعه‌یافته خواهد بود. به همین خاطر امروزه آموزش و پرورش سخت‌مورد توجه حکومت‌هاست. باید گفت سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش یک سرمایه‌گذاری راهبردی است و غفلت از آن در کشور را با مشکل مواجه خواهد ساخت (۶). آموزش و پرورش موتور حرکت جامعه است که رسالت آن همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی است که تحقق این امر مستلزم داشتن مدیران شایسته است (۷). از دیدگاه منتقدان، نظام فعلی آموزش و پرورش پاسخگوی خیل عظیم مطالبات، نیازها و انتظارات جامعه نیست و نیازمند تحولی جدی و اساسی است (۸)؛ بنابراین مدیریت این سازمان به مدیران لایق و شایسته نیاز دارد. بنا بر ضرورت و اهمیت آموزش و پرورش، و بنا بر نقش حیاتی مدیران ارشد در ارتقاء کیفی سازمان، لازم است مدیران عالی آموزش و پرورش نیز از شایستگی‌های مرتبط و کافی برخوردار باشند. بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه مدل شایستگی مدیران عالی (ارشد) آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی است.

امروز برنامه‌ریزی، مهارت تصمیم‌گیری و مدیریت استراتژیک برای مدیران ارشد سازمان مهم‌تر از قبل است، چراکه با چالش‌ها و مسائل زیادی روبرو هستند و ما شاهد روند رو به رشد استفاده از آن در سازمان‌ها هستیم به‌گونه‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها برای استراتژی و نقش آن در عملکردشان اهمیت بسیار قائل هستند (۹). درحالی‌که سازمان‌ها، استراتژی‌ها و اقداماتشان آیینی تمام‌نمای مدیران ارشدشان می‌باشند و آنان بر مبنای تمایلات، تعصبات و تجارب و ارزش‌هایشان عمل می‌کنند (۱۰). اگر می‌خواهیم بفهمیم چرا سازمانی به طریق خاصی عمل می‌کند، باید افرادی را که در بالای سلسله‌مراتب آن هستند را بشناسیم. از این‌رو مدیران شایسته و حضور آنان در بالای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت بوده و از نقطه نظر توسعه مدیریت مهم است که آیا مدیران شایستگی‌های مورد نیاز برای رسیدن به عملکرد شغلی مناسب را دارند یا خیر؟ وقتی شایستگی یک فرد کمتر از آن چیزی است که برای عملکرد نیاز است، اینجا یک شکاف در مدیریت، عملکرد سازمان و شایستگی مدیران ایجاد می‌شود (۱۱). لذا شایستگی‌های مدیریت عامل اساسی در توسعه استراتژی‌ها برای رسیدن به مأموریت سازمان، دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود عملکرد است (۴).

وجود محیط‌های متغیر، نامعلوم، پیچیده، مبهم، تهدیدات سریع و غیرمنتظره نقش برجسته مدیریت در بالا بردن کارایی، بهره‌وری و موفقیت سازمان‌ها را اذعان و وجود شایستگی‌های خاص و ویژه را برای رهبران و مدیران ارشد سازمان‌ها ایجاد می‌نماید (۱۰). مدیران سطوح راهبردی در عالی‌ترین سلسله‌مراتب اداری هستند، لذا رفتار و نحوه اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می‌کنند، اثرات وسیع و بلندمدت برجا می‌گذارد. بنابراین با توجه به نقش و تأثیر عمیقی که در سازمان دارند نحوه انتخاب، گزینش، ارتقا و انتصاب آنان حائز اهمیت است (۱۲). و این انتخاب نیازمند ملاک‌هایی است که همان شایستگی‌های مدیران است. با توجه به اهمیت روزافزون رهبران و مدیران کارآمد و خیره در سطوح عالی سازمانی لازم است تا مدیران ارشد و عالی سازمان برای بهره‌وری و عملکرد بهتر شایستگی‌هایی داشته باشند؛ به عبارتی شرایط خاص، بهره بردن از مدیرانی لایق و شایسته برای هدایت سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر نموده است.

همان‌گونه که شرایط احراز مشاغل با یکدیگر متفاوت است، افراد نیز از لحاظ شایستگی‌ها^۱، استعدادها، توانایی‌ها، علایق، رغبت‌ها و سایر ابعاد با یکدیگر تفاوت دارند (۱۳). وجود این تنوع و گوناگونی در افراد و مشاغل سبب شده تا برنامه ریزان نیروی انسانی با مشکلاتی در خصوص انتخاب مناسب‌ترین فرد برای مناسب‌ترین شغل^۲ روبرو شوند (۱۴). مرکز (کانون) ارزیابی و توسعه^۳ متشکل از

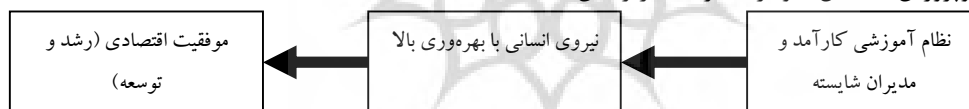
^۱ Competencies

^۲ The right person for the right job

^۳ Assessment & Development Center

ارزیاب‌های تأیید صلاحیت شده‌ای هستند که با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های متنوع و به شیوه سیستمی شخصیت، رفتار، شیوه تفکر، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های کلیدی را شناسایی و به شخص و سازمان کمک می‌کنند مسیری اثربخش را برای شغل فعلی و آینده خود ترسیم نماید (۱۵). سازمان‌هایی که نتوانند با استفاده از کانون ارزیابی زمینه‌های ارتقا، توسعه و نگهداشت استعدادها خود را فراهم آورند علاوه بر اینکه استعدادهای فعلی خود را از دست می‌دهند، در آینده دچار مشکل فقدان افراد با کفایت و شایسته جهت پر کردن پست‌های سازمانی خواهند شد که این خود می‌تواند در درازمدت بر کارآمدی سازمان تأثیر بسزایی گذاشته و از آن بکاهد (۱۶). مرور پیشینه حاکی از آن است که بحث ارتقا، توسعه و نگهداشت استعدادهای علیرغم اهمیت بالای آن، کمتر مورد توجه قرار گرفته است که این خود می‌تواند یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش باشد. بنابراین پرداختن بیشتر به این مسئله و بررسی و واکاوی آن، ضرورتی ناگزیر است، چرا که تا روشن نشود که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در آموزش و پرورش کدام‌اند، نمی‌توان در راستای اتخاذ و اجرای موفق تصمیمات تلاش کرد و همچنان پرسش‌های بی‌پاسخ در اذهان باقی خواهد ماند (۴).

امروزه اهمیت عامل انسانی در اقتصادهای رشدیافته بر محققان مباحث اقتصاد آموزش و پرورش پوشیده نیست. برای سازمان‌هایی که قصد دارند در دنیای تغییر امروزی توان بهره‌وری و رقابت خود را افزایش دهند، سرمایه‌گذاری هر چه بیشتر بر روی مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی کار - نیروی انسانی - به‌منزله نوعی استراتژی اساسی و مهم مدنظر است. ماهیت چنین ارتباطی به‌وسیله اقتصاددانان آموزش و پرورش به شکل نمودار شماره (۱) زیر بیان شده است (۱۷).



نمودار ۱- رابطه آموزش و پرورش و توسعه اقتصادی (۱۷)

بررسی تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد که تحقیق در زمینه شایستگی مدیران به‌وفور انجام‌شده، اما در ارتباط با شایستگی‌های مربوط به مدیران عالی و ارشد سازمان پژوهش‌چندانی انجام‌نشده و به‌خصوص در مورد شایستگی مدیران عالی سازمان آموزش و پرورش پژوهشی انجام‌نشده است. امروزه در سازمان‌های بزرگی چون آموزش و پرورش همراه با تحولات و تغییرات جهانی نیازمند استفاده از مفاهیم و تکنیک‌های جدید مدیریت در انتخاب و انتصاب مدیران ارشد هستیم. بنابراین، مسئله اصلی تحقیق حاضر این است که شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز مدیران عالی آموزش و پرورش کدامند و مدل شایستگی‌های مدیران عالی آموزش و پرورش برای استفاده در کانون ارزیابی چگونه است؟

مبانی نظری

مدیریت بر مبنای شایستگی‌ها در دهه‌های اخیر، به محور توانایی سازمان‌ها برای جذب، حفظ، پرورش و ارتقاء منابع آن‌ها تبدیل شده است. رویکردهای شایستگی محور یکی از ابزارهای مهم در تقویت و بهبود فرآیندهای مدیریتی است (۱۲). بنا بر ضرورت و اهمیت آموزش و پرورش و روند فزاینده رشد این امر در آموزش و بنا بر نقش حیاتی مدیران در ارتقاء کیفی هر سازمان، لازم است مدیران آموزش و پرورش نیز در جهت کسب یا ارتقاء شایستگی‌های موردنیاز در عرصه‌های مدیریتی و شغلی گام‌های اساسی بردارند.

یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، نحوه‌ی انتخاب و ارتقاء کارکنان و مدیران می‌باشد (۱۳). علمای سازمان ضمن تأکید بر نقش مدیران در دستیابی به اهداف، بیان می‌دارند که کیفیت مدیریت در نظام‌های آموزشی به میزان قابل‌توجهی، موفقیت و نحوه سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش را مشخص خواهد کرد (۱۸). بدین منظور سازمان‌ها از ابزارهای متفاوتی استفاده می‌کنند تا در راستای استراتژی‌های سازمان، شایستگی مدیران خود را ارزیابی و هدایت کنند. مهم‌ترین ابزار مؤثر در شناخت شایستگی‌های افراد که در عین حال رویکرد توسعه‌ای دارد، روش کانون ارزیابی^۱ است که شایستگی‌های فرد را در شرایطی شبیه محیط کار ارزیابی می‌کند. علاوه بر این، ارزیابی شایستگی‌ها در مدلی از شایستگی‌ها صورت می‌گیرد که به سازمان در اثربخش نمودن فعالیت‌هایش کمک می‌کند

شایستگی منابع انسانی: می‌توان گفت اغلب تعاریف شایستگی به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شود (۱۹). بطور مثال اثبات شده است که سطح شایستگی مدیر منابع انسانی بر روی اینکه آیا وی قادر به پیوستن به حلقه استراتژیک مدیران ارشد است یا نه تأثیر زیادی دارد (۲۰). بر اساس ادبیات موجود، تعاریف گوناگونی از شایستگی مطرح شده است و دانشمندان از ابعاد متفاوت به این موضوع پرداخته‌اند. مرور برخی تعاریف که عمدتاً از صاحب‌نظران برجسته این حوزه است در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱- تعاریف شایستگی

ردیف	پژوهشگر	سال	تعریف
۱	مرکز مشاوره جی جی ان ^۱	۲۰۰۴	مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و انگیزه‌هاست به‌منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را به‌خوبی انجام دهد.
۲	کوکران ^۲	۲۰۰۹	مهارت‌ها، رفتارها و ویژگی‌هایی که در موفقیت مشارکت دارند.
۳	لی ^۳	۲۰۱۰	مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز برای عملکرد موفق در شغل است.
۴	مولر و ترنر ^۴	۲۰۱۰	هرگونه نگرش، مهارت، رفتار یا دیگر ویژگی‌های منابع انسانی است که برای انجام یک شغل ضروری است و از همه مهم‌تر این که افراد برتر را از افراد عادی متمایز می‌سازد.
۵	مککلند ^۵	۲۰۱۴	ترکیبی از ویژگی‌ها، نگرش‌ها با ارزش‌ها، دانش و مهارت‌های رفتاری و هر ویژگی فردی که به‌طور قابل‌اعتماد که می‌تواند برای تمایز قائل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود.
۷	اسمایل، زین و زولیهار ^۶	۲۰۱۵	ویژگی خاصی در یک فرد که باعث عملکرد اثربخش و یا فوق‌العاده او می‌شود.
	لوسیا و لپسینگر ^۷	۲۰۱۶	مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و خصوصیتی که فرد برای اجرای اثربخش شغلش نیاز دارد.
۸	خنیر و همکاران	۱۳۹۸	دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند.
۹	پورعزت و همکاران	۱۳۹۸	مهارت، دانش، توانایی‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز شخص برای انجام کار به طور اثربخش.

در مورد تفاوت دو مفهوم صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها، چنین تفسیر شده است که اولی وظایف و نتایج مورد انتظار از شغل را نشان می‌دهد و عمدتاً در انگلیس و برای کلیه کارکنان سازمان (نه الزاماً مدیران) مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حالی که عبارت دومی به خصوصیات درونی فرد مرتبط است و

GJN Consulting Center^۱Cochran^۲Lee^۳Muller & Turner^۴McClelland^۵Smiley, Zayn & Zolihar^۶Lucia & Lepsinger^۷

دیدگاهی است که در آمریکا برای تشریح عملکرد بالاتر و به‌ویژه عملکرد مدیران به‌کاربرده می‌شود. مراتب در جدول ۲ منعکس است:

جدول ۲- مقایسه دو مفهوم شایستگی و صلاحیت (۲۱)

شرح	شایستگی‌ها	صلاحیت‌ها
خاستگاه جغرافیایی	آمریکا	انگلیس
هدف	بیانگر عملکرد برتر	بیانگر حداقل استاندارد
نقطه تمرکز	شخص (فرد)	شغل (نقش)
تبیین	خصوصیات پرسنلی	وظایف و نتایج
گروه پرسنلی موردنظر	مدیران	همه پرسنل

مقایسه دو مفهوم شایستگی و مهارت: مهارت چیزی است که می‌تواند یاد گرفته شود و از طریق تمرین تقویت شود. برای مثال تفکر استراتژیک می‌تواند یک مهارت باشد. هر فرد می‌تواند یک دوره تفکر استراتژیک بگذراند؛ اما شایستگی یاد گرفته نمی‌شود. شایستگی به دست می‌آید. شایستگی شیوه‌ای است که یک مهارت عملی می‌شود؛ یعنی اینکه اگر شما مهارت نوشتن یک گزارش را دارید، آیا شما آن را با مسئولیت انجام می‌دهید؟ همراه با خستگی‌ناپذیری، توجه، افشای حقایق و ... این شایستگی است. هر نوع مهارتی در دنیا می‌تواند تبدیل به شایستگی شود (۲۲).

با توجه به تعریف‌های مختلف برای شایستگی، ابعاد و طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای شایستگی‌ها ارائه شده است. ابعادی چون دانش، مهارت، توانایی، نگرش، ویژگی‌های فردی، انگیزه و قدرت و ... (۹). یکی از طبقه‌بندی‌های انجام شده، طبقه‌بندی دونر و همکاران (۱۰) است که شایستگی‌ها را به دو گروه شایستگی‌های شخصی^۱ و شایستگی‌های شرکتی تقسیم نموده‌اند. در تقسیم‌بندی دیگری توسط وارتانووا (۲۳) بر اساس جهت شکل‌گیری شایستگی‌ها، آن‌ها به چهار دسته: شایستگی بازار، شایستگی فناوریانه، شایستگی سازمانی، شایستگی نوآوری تقسیم شده‌اند. وی همچنین از نظر معنای مفهومی شایستگی‌ها را در چهار گروه اختیارات، قابلیت‌های محوری، شایستگی‌های بنیادین و شایستگی‌های استراتژیک تقسیم کرده است. تریپاتی و آگراوال (۲۴) شایستگی‌ها را به دو دسته شایستگی‌های نرم (شایستگی‌های مدیریتی) و شایستگی‌های سخت (شایستگی‌های وظیفه‌ای) تقسیم‌بندی کرده‌اند.

یک الگوی شایستگی، شرح دقیق رفتاری از مهارت‌ها و خصوصیات است که کارکنان یا مدیران به آن‌ها نیاز دارند تا در یک شغل اثربخش باشند (۱). کمیون و همکارانش، دانش، مهارت، توانایی و دیگر خصوصیات^۲ منفرد و یا ترکیبی از آن‌ها را شاخص شایستگی دانسته و طبقات این شاخص‌ها را الگوی شایستگی به شمار می‌آورند (۲۵). الگوی شایستگی مشخص می‌کند چه مهارت‌ها، دانش‌ها و

^۱ . Competencies Persona

^۲ . KSAO's

قابلیت‌هایی برای دستیابی به انتظارات تعریف‌شده در فرد الزامی هستند (۳). و ابزاری برای تفکیک کارکنان با عملکرد بالا از دیگر کارکنان به شمار می‌رود (۲۶). الگوهای شایستگی ابزاری هستند که به وسیله آن‌ها مهارت‌ها، دانش، ویژگی‌ها و رفتارهای افراد موفق شناسایی می‌شوند، داشتن شایستگی‌های بیان‌شده توسط افراد را می‌توان عامل موفقیت آن‌ها در آینده دانست. هدف از ارائه الگوی شایستگی، تغییر رفتار کارکنان سازمان است و با آینده‌نگری حاصل از این الگوها هر یک از آن‌ها می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف راهبردی توسط کارکنان سازمان باشد (۱).

کانون (مرکز) ارزیابی و توسعه: به‌منظور گزینش شایسته افراد برای مشاغل مدیریتی و کارشناسی، روش‌ها و ابزارهای متعددی با هدف تشخیص و تطبیق ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران و کارکنان با مشاغل، طراحی شده است. در این میان کانون‌های ارزیابی و توسعه به‌عنوان مراکزی که دارای قابلیت ارزیابی توانایی‌های افراد برای جذب و یا ادامه فعالیت در یک پست سازمانی مهم را دارند به شدت مورد توجه قرار گرفته است. کانون (مرکز) ارزیابی و توسعه فرآیندی است که مدیریت منابع انسانی از آن برای شناسایی و ارزیابی شایستگی‌ها و ویژگی‌های متناسب با مقتضیات شغلی مورد نظر، استفاده می‌نماید و اولین بار توسط شرکت مخابرات آمریکا^۱ (AT&T) جهت ارزیابی توان مدیریتی صدها کارمند به کار گرفته شده است مرکز ارزیابی و توسعه با رویکردهای جذب یا انتخاب، انتصاب و ارتقا، توسعه (کانون توسعه‌ای)، شناخت، انفصال، تقلیل نیرو، بازنشستگی و عارضه‌یابی کارکنان و مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد (۲۷). کانون ارزیابی و توسعه در واقع دو فرآیند بسیار مهم می‌باشند که در امتداد هم اجرا می‌شوند. کانون ارزیابی، فرآیندی است که با بکارگیری فنون تمرینی و غیرتمرینی تلاش دارد تا تصویر دقیق‌تر و جامعی از قابلیت‌ها، مهارت‌ها و خصوصیات شخصیتی افراد و تعیین میزان توان بالقوه آنان برای احراز پست‌های مدیریتی فراهم کند. کانون توسعه، فرآیندی است که به‌واسطه آن شخص شاغل با توجه به رویکردهای شغل مورد نظر و جهت‌گیری‌های سازمان، مورد ارزیابی قرار گرفته و برنامه توسعه فردی متناسب با توانایی، دانش و مهارت موردنیاز در قالب گزارش بازخورد به وی ارائه می‌شود که این گزارش شامل دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی جهت ارتقاء ویژگی‌های رفتاری و بهبود عوامل تأثیرگذار بر عملکرد وی است (۲۰ و ۲۸).

پیشینه پژوهشی

طبق بررسی‌های صورت گرفته، تاکنون در زمینه طراحی مدل شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش، تحقیقی صورت نگرفته ولی این موضوع در حوزه‌های دیگر مورد بررسی واقع شده که در این بخش به برخی از این تحقیقات داخلی و خارجی پرداخته می‌شود.

^۱ American Telephone & Telegraph

جدول ۳- خلاصه پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسندگان	سال پژوهش	هدف پژوهش	خلاصه پژوهش
۱	کریمیان (۱۳۹۰)	۱۳۹۰	طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران	شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریت بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند؛ همچنین در تأثیرگذاری بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی معنادار تشخیص داده شدند.
۲	عارف‌نژاد (۵)	۱۳۹۶	شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی	مؤلفه‌های وجدان کاری، قانون‌مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است.
۳	دری و همکاران (۹)		شناسایی شایستگی‌های استراتژیک مدیران ارشد در یک سازمان صنعتی	شایستگی‌های مدیران ارشد در پنج بعد دانش، مهارت، تجربه، نگرش و ویژگی‌های فردی در ۱۰ مقوله اصلی دانش راهبردی، دانش تخصصی، دانش عمومی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، مهارت‌های اجرایی، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، تجربه و نگرش و همچنین، در ۵۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند.
۴	پورعزت و همکاران (۱)	۱۳۹۸ ۱۴۰۴	طراحی یک مدل شایستگی برای مدیران جهت تحقق چشم‌انداز	این محققان با استفاده از مصاحبه عمیق با خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت و با بهره‌گیری از روش نظریه داده بنیاد به طراحی الگوی شایستگی پرداخته‌اند. آن‌ها ارزش محوری، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ادراکی از شایستگی‌های مدیران هستند.

۵	ابراهیمی (۶)	۱۳۹۸	طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش	مجموعه شایستگی‌های شخصیتی، حرفه‌ای و مدیریتی را برای همه سطوح مدیران آموزش- و پرورش بیان کرده و اشاره می‌کند که بین سطوح مدیران میانی، عالی و مدارس در بعضی از شایستگی‌ها تفاوت اساسی وجود دارد و دسته‌ای از شایستگی‌های مشترک اساس و پایه برای همه سطوح مدیریتی هستند.
۶	خنیفر و همکاران (۱۴)	۱۳۹۸	شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی	نتایج نشان داد شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی.
۷	خنیفر و همکاران (۱۳)	۱۳۹۹	طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزش برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه	مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزشی جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: شایستگی دانشی، فناوری اطلاعات، حرفه‌ای، قدرت تصمیم‌گیری، شخصیتی، تخصص، رهبری، مدیریت، و انتقادپذیری.
۸	مولر و ترنر ^۱ (۲۹)	۲۰۱۰	شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی سازمان	شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی سازمان را در سه دسته شایستگی‌های ذهنی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های احساسی قرار می‌دهد.
۹	لی ^۲ (۳۰)	۲۰۱۰	شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران برای عملکرد بالا	برای این که مدیران دارای عملکرد بالایی باشند، نیاز به شایستگی‌های پیشرفت‌گرای، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جست‌وجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص دارند.
۱۰	پژوهش مارتینا و همکاران ^۳ (۳۱)	۲۰۱۲	تبیین اهمیت شایستگی مدیران در سازمان	نشان داد که شناسایی و گسترش شایستگی‌های مدیریتی یک ابزار مهم مدیریت منابع انسانی است که سازمان به وسیله آن می‌تواند به اهداف استراتژیک خود دست یابد.

Muller & Turner^۱Lee^۲Martina, Hana, & Jiri^۳

۱۱	تریپاتی و آگراوال ^۱ (۲۴)	۲۰۱۴	شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران	شایستگی‌های موردنیاز مدیران را به شایستگی‌های پایه (تفکر انتقادی و ارتباطات)، شایستگی‌های کلیدی در شرایط ثبات (تفکر سیستمی، شایستگی پیش‌بینی، شایستگی‌های هنجاری)، شایستگی‌های استراتژیک و شایستگی‌های بین فردی تقسیم می‌کند.
۱۲	چانگ (۱۳)	۲۰۱۳	شایستگی مدیریتی و پیشرفت شغلی: مطالعه مقایسه‌ای در دو کشور	ارزیابی و تشخیص شایستگی‌ها مرتبط با برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و انگیزش به‌طور عمده به فضای فرهنگی و یا فضای کاری وابسته نیست و بیشتر بستگی به عوامل و پارامترهای درونی مدیران دارد.
۱۳	بوچاما و همکاران (۳۲)	۲۰۱۸	ارائه الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش	در پژوهش خود به دو شایستگی اصلی مدیران آموزش و پرورش یعنی توسعه حرفه‌ای و عقاید خودکارآمدی تاکید کرده‌اند.
۱۴	فیلیپس و راپر ^۲ (۲)	۲۰۱۹	ارائه مدل شایستگی‌های موردنیاز مدیران جهت مدیریت استعداد	شایستگی‌های موردنیاز برای مدیران را به شایستگی‌ها متنی، شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های فنی تقسیم می‌کند.

علی‌رغم اهمیت تصمیمات مدیران در محیط پرشتاب و متغیر آموزش و پرورش، تاکنون پژوهشی تخصصی و جامع در محیط آموزش و پرورش و در زمینه شایستگی مدیران عالی و در راستای مرکز ارزیابی و توسعه صورت نگرفته است. بنابراین پرداختن به طراحی الگوی شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی، ضرورت دارد تا بتوان در راستای اجرای موفق کانون ارزیابی، انتصاب مدیران و بهبود تصمیمات در آموزش و پرورش تلاش کرد.

روش پژوهش

در این پژوهش آمیخته محقق بر آن شد تا با توجه به اینکه بافت نظام آموزشی کشورمان دارای بافت منحصربه‌فردی از نظر مدیریت، ساختار، فرهنگ و فضای حاکم بر آن است، ابتدا از رویکرد کیفی با استفاده از روش پدیدارشناسی برای استخراج مقوله‌های شایستگی مدیران عالی استفاده شود. در مرحله دوم و بر اساس داده‌های گردآوری‌شده از روش کیفی، مطالعه‌ای کمی نیز انجام گرفت تا به تایید و تصدیق یافته‌های به‌دست‌آمده از روش کیفی و ارائه مدل بپردازد؛ بنابراین رویکرد پژوهش قیاسی – استقرایی است. روش اجرای این پژوهش در قسمت کمی توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهش همبستگی از نوع تحلیل معادلات ساختاری است. از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است.

^۱Tripathi & Agrawal

^۲Phillips, & Roper

جامعه پژوهش در بخش کیفی، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور بود. در مرحله کیفی، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند^۱ مبتنی بر گلوله برفی^۲ ۱۷ نفر و در قسمت دلفی ۲۵ نفر از آنها انتخاب شد. تعداد افراد گروه نمونه، بر مبنای اشباع نظری^۳ بود. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران آموزش و پرورش و اساتید و متخصصان مدیریت آموزشی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای^۴ (که مبنای خوشه‌ها، مناطق آموزشی بود)، بر اساس جدول مورگان تعداد ۴۶۲ نفر برای نمونه‌گیری برآورد شدند. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه به تفکیک جنسیت و سطح تحصیلات در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴- تعداد افراد نمونه به تفکیک جنسیت و تحصیلات

تعداد		جنسیت
مرحله کیفی	مرحله کمی	
۳۲۰ نفر	مرحله کیفی	مرد
۱۴۲ نفر	۱۱ نفر	زن
مرحله کمی	۶ نفر	سطح تحصیلات
۴۲ نفر	مرحله کیفی	لیسانس
۱۵۶ نفر	۱ نفر	فوق لیسانس
۲۴۴ نفر	۳ نفر	دکتر

به‌منظور گردآوری داده‌های کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که گویه‌های آن برگرفته از نتایج تحلیل مصاحبه‌ها و روش دلفی در مرحله کیفی بود و بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای بود. اعتباربخشی به داده‌های مصاحبه با روش بازخورد مشارکت‌کننده^۵ تأیید شد و پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی توافق و پایایی بازآزمون تأیید شد. در بخش کمی نیز ابتدا از روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد که دارای روایی مناسبی بود و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شد که ۰/۹۱ بود که ضریب قابل قبولی برای پایایی است. جهت تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل توصیفی، تحلیل همبستگی و تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

^۱ . Purposeful sampling

^۲ . Snowball sampling

^۳ . Theoretical saturation

^۴ . Cluster sampling

^۵ . Participant feedback

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر هم شامل گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی و هم داده‌های کمی است، تحلیل هرکدام از این داده‌ها ذیلاً عرضه می‌شوند. در ابتدا در این پژوهش در بخش کیفی مصاحبه‌شوندگان از خبرگان و صاحب‌نظران در حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش انتخاب شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، با ۱۷ نفر از خبرگان، صاحب‌نظران، مدیران ارشد و دانشگاہیان حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور مصاحبه شد.

جدول ۵- مقوله‌های به‌دست‌آمده از بخش کیفی (شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش)

شماره مصاحبه	مقولات فرعی	مقولات اصلی
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	دانش مدیریت و مدیریت آموزشی شناخت فلسفه آموزش و پرورش دانش حقوقی و شناخت قوانین و اسناد بالادستی دانش راهبردی فراآگاهی از محیط پیرامون دانش مدیریت مالی و اقتصادی	دانشی
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵	قدرت تجزیه و تحلیل صداقت و راست‌گویی قاطعیت جهانی‌اندیشیدن و بومی عمل کردن هدف‌گذاری آرمانی احترام به تفاوت‌ها و ارزش‌های فرهنگی مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی سلامت مالی ذهنیت فراملی مدیریت تغییر	حرفه‌ای
۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۳، ۱۴، ۱۶	ریسک‌پذیر تعالی‌نگر تعهد مشارکت‌پذیری	شخصیتی

	<p>شجاع و جسور در تصمیم‌گیری</p> <hr/> <p>کمال‌جو و خودارتقا</p> <hr/> <p>نتیجه‌گرایی</p> <hr/> <p>تیزهوشی</p> <hr/> <p>اعتمادبه‌نفس</p>	
<p>۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷</p>	<p>مدیریت تغییر</p> <hr/> <p>ریسک‌پذیری</p> <hr/> <p>مدیریت استراتژیک</p> <hr/> <p>نظارت استراتژیک</p> <hr/> <p>مدیریت بحران</p> <hr/> <p>مدیریت پیچیدگی</p>	اجرائی
<p>۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶</p>	<p>انگیزه بخشی</p> <hr/> <p>جانشین‌پروری</p> <hr/> <p>مدیریت استعداد</p> <hr/> <p>تفویض اختیار</p> <hr/> <p>کار تیمی و تیم‌سازی</p> <hr/> <p>توسعه افراد و تواناسازی</p> <hr/> <p>الهام بخشی</p> <hr/> <p>رهبری تیمی</p>	رهبری و هدایت
<p>۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶</p>	<p>ایجاد اعتماد و اعتمادسازی</p> <hr/> <p>ارتباطات قوی و موثر درون‌سازمانی</p> <hr/> <p>خرد جمعی و تصمیم‌گروهی</p> <hr/> <p>توانایی ایجاد ائتلاف</p> <hr/> <p>مهارت چانه‌زنی و مذاکره</p> <hr/> <p>شناخت تعاملات بین‌فردی و محیطی</p> <hr/> <p>توانایی تعامل و ارتباط با سازمان‌های بیرونی</p>	ارتباطات
<p>۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶</p>	<p>خلاقیت و نوآوری</p> <hr/> <p>مثبت‌اندیشی</p> <hr/> <p>تفکر سیستمی</p> <hr/> <p>تصمیم‌گیری استراتژیک</p> <hr/> <p>تفکر استراتژیک</p>	ادراکی

همان گونه که در جدول ۵ مشاهده می شود، شایستگی های مورد نیاز مدیران میانی آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی را می توان در ۷ مقوله اصلی دسته بندی کرد که هر کدام از این مقولات اصلی نیز در بردارنده خرده مقولات دیگری نیز هستند که شرح مبسوط آن ها قبلاً ارائه شد. در این قسمت نتایج حاصل از روش دلفی با ۲۵ نفر از صاحب نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش در مورد شایستگی مدیران میانی ارائه شده که برای بررسی نتایج دور اول از آزمون باینومیال استفاده شد.

جدول ۶- نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دو جمله ای نظر خبرگان درباره شایستگی های مدیران عالی آموزش و پرورش (n=۲۵)

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	p	تایید / رد معیار
تصمیم گیری استراتژیک	۲۳	۲	۰/۰۱	تایید
مدیریت استراتژیک	۲۳	۱	۰/۰۱	تایید
دانش فناوری اطلاعات	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
نفوذ گذاری و تاثیر	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
تعهد سازمانی	۲۳	۲	۰/۰۱	تایید
مدیریت بحران	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
خلاقیات	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
مدیریت پروژه	۲	۲۳	۰/۰۱	رد
الگو بودن	۲۳	۱	۰/۰۱	رد

همانطور که مشخص است آزمون باینومیال در بسیاری از شاخص ها معنی دار است و این بدان معنی است که نسبت مورد انتظار پاسخ خبرگان یعنی ۶۰ به ۴۰ در اکثر موارد وجود دارد. با عنایت به مطالب فوق، در شاخص مدیریت پروژه اکثر خبرگان مخالف بوده اند و این شاخص از فرایند تحلیل کنار گذاشته می شود. در پرسشنامه (بسته) دور دوم دلفی در این مرحله پرسشنامه با ۸ شاخص در اختیار خبرگان قرار گرفت. با عنایت به جدول فوق، در شاخص مدیریت پروژه اکثر خبرگان مخالف بوده اند و این شاخص از فرایند تحلیل کنار گذاشته می شود. یافته های مرحله سوم نشان داد که خبرگان ۸ شایستگی باقیمانده مدیران میانی را مورد تأیید قرار دادند. همچنین اکثر شاخص های باقیمانده در راند سوم دلفی مورد تأیید قرار گرفتند. که این خود نشان دهنده ایجاد "اشباع تئوریک، اقناع نظری و شکل گیری اجماع نسبی" است. با توجه به این مطلب، در مرحله چهارم دلفی، تمرکز بر مقوله رتبه بندی عوامل و گویه ها قرار گرفت. نتایج این تجزیه و تحلیل در جدول ۷ و ۸ آمده است.

جدول ۷- نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن درباره شایستگی های مدیران عالی (n=۲۵)

رتبه کسب شده	معیارها
۱	تصمیم گیری استراتژیک
۲	الگو بودن
۳	دانش فناوری اطلاعات (دانش اولیه دیجیتال و آموزش الکترونیکی و..)
۴	نفوذگذاری و تاثیر
۵	مدیریت بحران
۶	خلایت
۷	مدیریت استراتژیک
۸	تعهد سازمانی

جدول ۸- نتایج آزمون فریدمن برای شایستگی های مدیران عالی

آماره محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	سطح خطا
۱۵۲/۴۲۶	۷	۰/۰۰۱	۰/۰۵

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۸ می توان نتیجه گرفت که بر اساس نظر خبرگان بین ۸ رتبه شایستگی های مدیران عالی تفاوت معناداری وجود دارد. در زیر نتایج کمی پژوهش بر اساس داده های حاصل از پرسش نامه گزارش شده است. در جدول ۹ شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش (میانگین و انحراف معیار) گزارش شده است.

جدول ۹- شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
دانشی	۳/۴۳	۰/۷۸۳
حرفه ای	۳/۲۰	۰/۷۹۲
ویژگی های شخصیتی	۲/۹۱	۰/۸۰
اجرایی	۲/۸۷	۰/۷۹۲
رهبری	۲/۹۶	۰/۹۳
ارتباطات	۲/۸۶	۰/۸۱
ادراکی	۲/۹۸	۱/۴۶

در پژوهش حاضر جهت تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم از رویکرد حداقل مجذورات جزئی استفاده شده است. روش PLS به علت وابستگی کمتر به مقیاس های اندازه گیری (لازم نیست سطح سنجش مقیاس ها، فاصله ای یا نسبی باشد)، اندازه نمونه و توزیع باقیمانده، می تواند به عنوان یکی از

روش‌های توانمند تحلیل مورد استفاده قرار گیرد. در پژوهش حاضر نیز از روش PLS به علت مزایایی که نسبت به رویکرد مبتنی بر کوواریانس دارد، استفاده شده است. در روش تحلیل عاملی تأییدی، ابتدا به ساکن لازم است تا روایی سازه^۱ مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. در جدول ۱۰ مقادیر بار عاملی و آماره t برای نشانگرهای متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۱۰- مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای متغیرهای پژوهش

نتیجه	آماره t	بار عاملی	گویه	متغیر (شایستگی)
تائید نشانگر	۱۱/۹۰	۰/۶۱	۱	دانشی
تائید نشانگر	۱۶/۸۹	۰/۶۷	۲	
تائید نشانگر	۲۳/۸۹	۰/۷۷	۳	
تائید نشانگر	۱۱/۱۴	۰/۶۶	۴	
تائید نشانگر	۳۶/۶۱	۰/۸۰	۵	
تائید نشانگر	۲۹/۴۲	۰/۷۴	۶	
تائید نشانگر	۳۴/۴۴	۰/۷۹	۱	حرفه‌ای
تائید نشانگر	۲۳/۰۳	۰/۷۸	۲	
تائید نشانگر	۳۴/۳۷	۰/۸۲	۳	
تائید نشانگر	۲۰/۰۸	۰/۷۰	۴	
تائید نشانگر	۱۵/۷۷	۰/۷۰	۵	
تائید نشانگر	۱۴/۶۱	۰/۶۴	۶	
تائید نشانگر	۱۹/۴۰	۰/۷۲	۷	
تائید نشانگر	۱۸/۰۰۷	۰/۶۵	۸	
تائید نشانگر	۱۹/۶۰	۰/۶۹	۹	ویژگی‌های شخصیتی
تائید نشانگر	۱۹/۰۵	۰/۶۸	۱	
تائید نشانگر	۲۲/۵۱	۰/۷۶	۲	
تائید نشانگر	۲۱/۶۱	۰/۷۱	۳	
تائید نشانگر	۲۰/۷۲	۰/۷۲	۴	
تائید نشانگر	۲۹/۷۰	۰/۷۸	۵	
تائید نشانگر	۱۳/۱۱	۰/۶۷	۶	
تائید نشانگر	۱۴/۶۸	۰/۷۰	۷	
تائید نشانگر	۲۱/۵۸	۰/۷۲	۸	
تائید نشانگر	۱۱/۹۴	۰/۶۸	۹	

^۱ Construct Validity

تائید نشانگر	۱۸/۰۲	۰/۶۷	۱	اجرائی
تائید نشانگر	۱۲/۳۰	۰/۶۷	۲	
تائید نشانگر	۳۸/۸۰	۰/۸۱	۳	
تائید نشانگر	۳۹/۳۷	۰/۸۲	۴	
تائید نشانگر	۲۵/۵۳	۰/۷۲	۵	
تائید نشانگر	۱۶/۵۵	۰/۸۵	۱	رهبری و هدایت
تائید نشانگر	۲۶/۰۶	۰/۷۴	۲	
تائید نشانگر	۳۲/۶۸	۰/۸۱	۳	
تائید نشانگر	۳۶/۹۵	۰/۸۳	۴	
تائید نشانگر	۲۹/۰۰۶	۰/۷۹	۵	
تائید نشانگر	۴۷/۳۸	۰/۸۶	۶	
تائید نشانگر	۳۲/۹۷	۰/۸۴	۷	
تائید نشانگر	۶۴/۷۱	۰/۸۷	۸	
تائید نشانگر	۱۸/۰۴	۰/۶۸	۱	ارتباطات
تائید نشانگر	۳۸/۶۴	۰/۸۴	۲	
تائید نشانگر	۵۲/۴۲	۰/۸۶	۳	
تائید نشانگر	۷۳/۴۷۰	۰/۸۸	۴	
تائید نشانگر	۲۹/۰۰۷	۰/۷۶	۵	
تائید نشانگر	۱۶/۶۵	۰/۶۶	۶	
تائید نشانگر	۱۴/۷۸	۰/۷۳	۷	
تائید نشانگر	۳۱/۰۶	۰/۸۳	۱	
تائید نشانگر	۵۳/۰۰۹	۰/۸۸	۲	ادراکی
تائید نشانگر	۳۹/۵۶	۰/۸۶	۳	
تائید نشانگر	۵۹/۵۶	۰/۹۰	۴	
تائید نشانگر	۲۷/۵۶	۰/۷۵	۵	

براساس نتایج جدول ۱۰ مشخص می‌شود گویه‌های دارای مقدار t بالاتر از ۱/۹۶ در فرآیند تحلیل باقی می‌مانند. لذا روایی سازه^۱ که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها، انجام شد نشان می‌دهد که نشانگرهای متغیرهای پژوهش، ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آوردند. در مدل معادلات ساختاری علاوه بر

^۱ Construct Validity

روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی همگرا نیز مورد نظر است. روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص-ها) خود می‌پردازد. به منظور محاسبه روایی همگرا، فورنل و لارکر^۱ استفاده از معیار^۲ AVE را پیشنهاد داده‌اند. در این روش اگر AVE حداقل برابر با ۰/۵ باشد، شاخص‌ها، روایی همگرای مناسبی دارند. علاوه بر این، جهت بررسی پایایی نیز از شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج در جدول ۱۱ آمده است.

جدول ۱۱- بررسی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	سطح قابل قبول	Composite reliability	سطح قابل قبول
دانشی	۰/۵۱۶	۰/۵	۰/۸۶۴	۰/۷
حرفه‌ای	۰/۵۲	۰/۵	۰/۹۰۹	۰/۷
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۷۱	۰/۵	۰/۹۰	۰/۷
اجرایی	۰/۵۵	۰/۵	۰/۸۶	۰/۷
رهبری و هدایت	۰/۶۴	۰/۵	۰/۹۳۵	۰/۷
ارتباطات	۰/۶۱	۰/۵	۰/۹۱۶	۰/۷
ادراکی	۰/۷۱	۰/۵	۰/۹۲	۰/۷

در این پژوهش علاوه بر روایی همگرا، از روایی واگرا نیز استفاده شده است. برای بررسی این موضوع از بار عاملی متقاطع^۳ و روش فورنل لارکر استفاده شد. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول بود که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. که در این پژوهش نیز روایی واگرای متغیرها تأیید شد. چون در پژوهش حاضر، هر کدام از مؤلفه‌های شایستگی دانشی، حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطات و ادراکی به‌عنوان نشانگر شایستگی مدیران عالی عمل می‌کنند، لذا تحلیل عاملی مرتبه دوم در راستای آزمون مدل اندازه‌گیری و نیز روایی مؤلفه‌های شایستگی دانشی، حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطات و ادراکی بررسی شده است.

^۱ Fornell & Lacker .

^۲ Average Variance Extracted .

^۳ cross-loadings

جدول ۱۲- مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری

سازه	مؤلفه	بار عاملی	آماره t	نتیجه
شایستگی‌های مدیران عالی آموزش و پرورش	دانشی	۰/۷۹	۲۲/۵۷	تأیید
	حرفه‌ای	۰/۸۴	۴۲/۶۸	تأیید
	ویژگی‌های شخصیتی	۰/۸۷	۳۹/۲۶	تأیید
	اجرایی	۰/۷۹	۲۸/۸۵	تأیید
	رهبری و هدایت	۰/۸۳	۴۵/۶۶	تأیید
	ارتباطات	۰/۹۰	۸۱/۹۵	تأیید
	ادراکی	۰/۸۳	۴۲/۹۴	تأیید

بر اساس نتایج جدول ۱۲ مشخص می‌شود که تمام نشانگرهای سازه‌های مورد مطالعه دارای مقدار t بالاتر از ۱/۹۶ بودند. لذا روایی سازه^۱ که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها، انجام شد نشان می‌دهد که نشانگرهای هر سازه، ساختارهای عاملی مناسبی جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آورند. آزمون الگوی نظری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر R² امکان‌پذیر است. همچنین از روش بوت استرپ (با ۵۰۰ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر آماره t جهت تعیین معنی داری بارهای عاملی استفاده شد. علاوه بر آن از ضریب Q² استون-گیسر^۲ برای بررسی توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده شد. نتایج جدول ۱۳ نشان می‌دهد که میزان واریانس تبیین شده دانشی (۰/۶۰)، حرفه‌ای (۰/۶۱)، ویژگی‌های شخصیتی (۰/۷۲)، اجرایی (۰/۶۳)، رهبری و هدایت (۰/۶۵)، ارتباطات (۰/۶۲) و ادراکی (۰/۶۶) است و همه در سطح قابل توجه هستند. مثبت بودن مقادیر Q² برای تمامی متغیرها نیز نشان می‌دهد که این متغیرها اثر معنی‌داری بر شایستگی مدیران عالی دارند. شکل ۱ و ۲ خروجی نرم‌افزار برای مدل آزمون شده پژوهش نشان داده شده است.

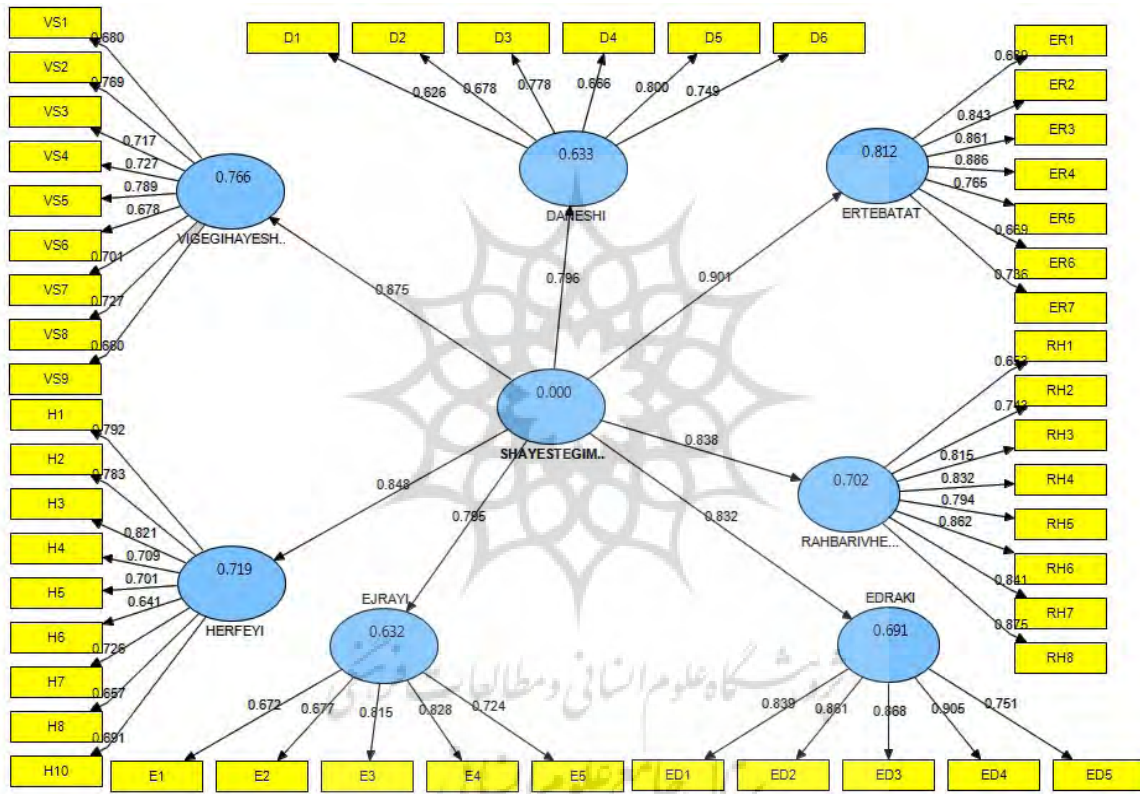
جدول ۱۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مدل شایستگی‌های مدیران عالی

سازه	R ²	Q ²
دانشی	۰/۶۳	۰/۳۱۷
حرفه‌ای	۰/۷۱	۰/۳۶۴
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۷۶	۰/۳۹۲

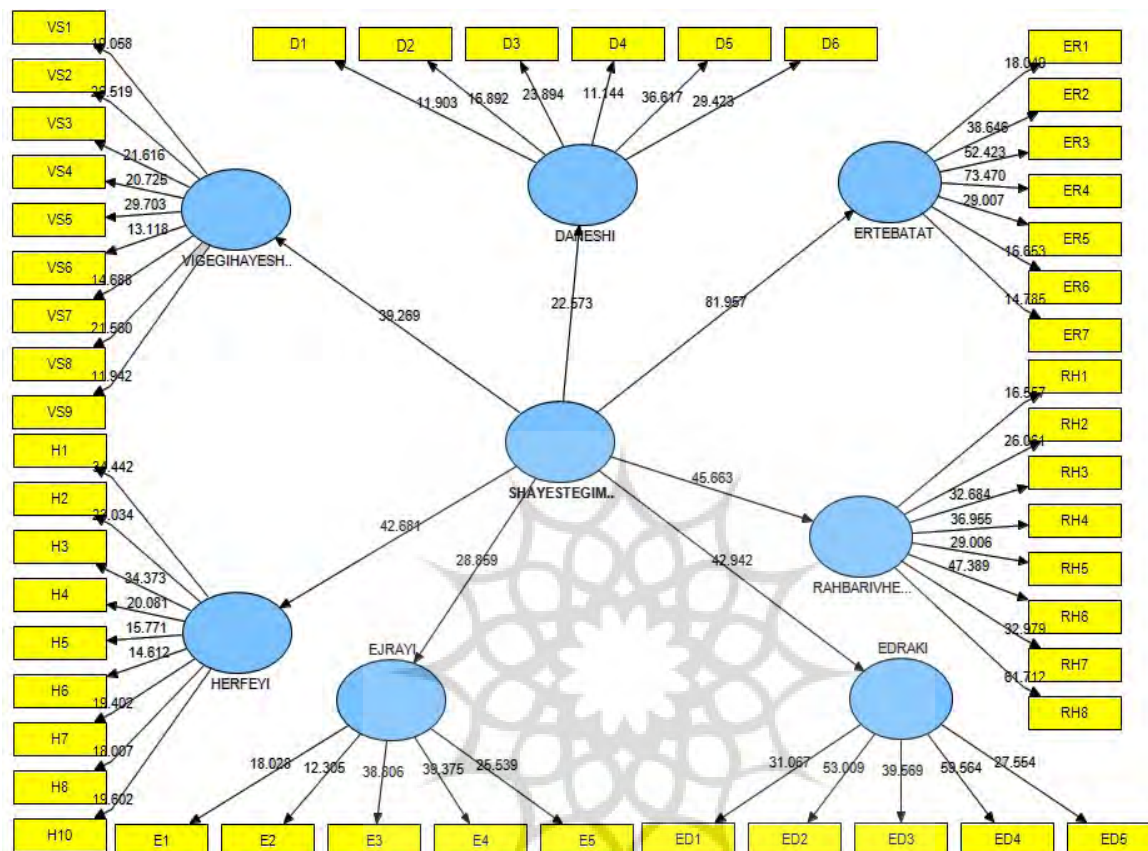
^۱ Construct Validity

^۲ Stone - Giesser

سازه	R ²	Q ²
اجرائی	۰/۶۳	۰/۳۴۳
رهبری و هدایت	۰/۷۰	۰/۴۵
ارتباطات	۰/۸۱	۰/۴۹۶
ادراکی	۰/۶۹	۰/۴۸۸



شکل ۱- مدل آزمون شده مرتبه دوم تحقیق (بارهای عاملی)



شکل ۲- ضرایب تی مدل آزمون شده تحقیق

ضرایب تی بالای $\pm 1/96$ تا $\pm 2/58$ در سطح $0/05$ معنی دار می باشند و ضرایب تی بالاتر از $2 \pm /58$ در سطح $0/01$ معنی دار هستند. همان طور که در شکل ۴-۶ مشاهده ضرایب تی تمام مسیرها بالاتر از $2/58$ است که بیانگر این است تمام مسیرها در سطح $0/01$ معنادار هستند. لازم به ذکر است که هیچ کدام از نشانگرها در تحلیل حذف نشدند.

در نهایت جهت نشان دادن اعتبار یافته های مدل تحقیق از شاخص های برازش مدل های معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزی استفاده شد. شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص GOF^1 است و از آن می توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی PLS به صورت کلی استفاده کرد. در پژوهش

¹ Goodness Of Fit.

حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق GOF، ۰/۶۱ به دقت آمد که این مقدار برای این شاخص برازش، نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است. در جدول ۱۴ به ترتیب رتبه‌بندی شاخص‌ها بر اساس بارهای عاملی گزارش شده است. شایستگی‌های ارتباطات و ویژگی‌های شخصیتی به ترتیب دارای بیشترین تأثیر هستند. در میان بقیه شایستگی‌ها، مهم‌ترین آن‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: حرفه‌ای، رهبری و هدایت، ادراکی، اجرایی و شایستگی دانشی.

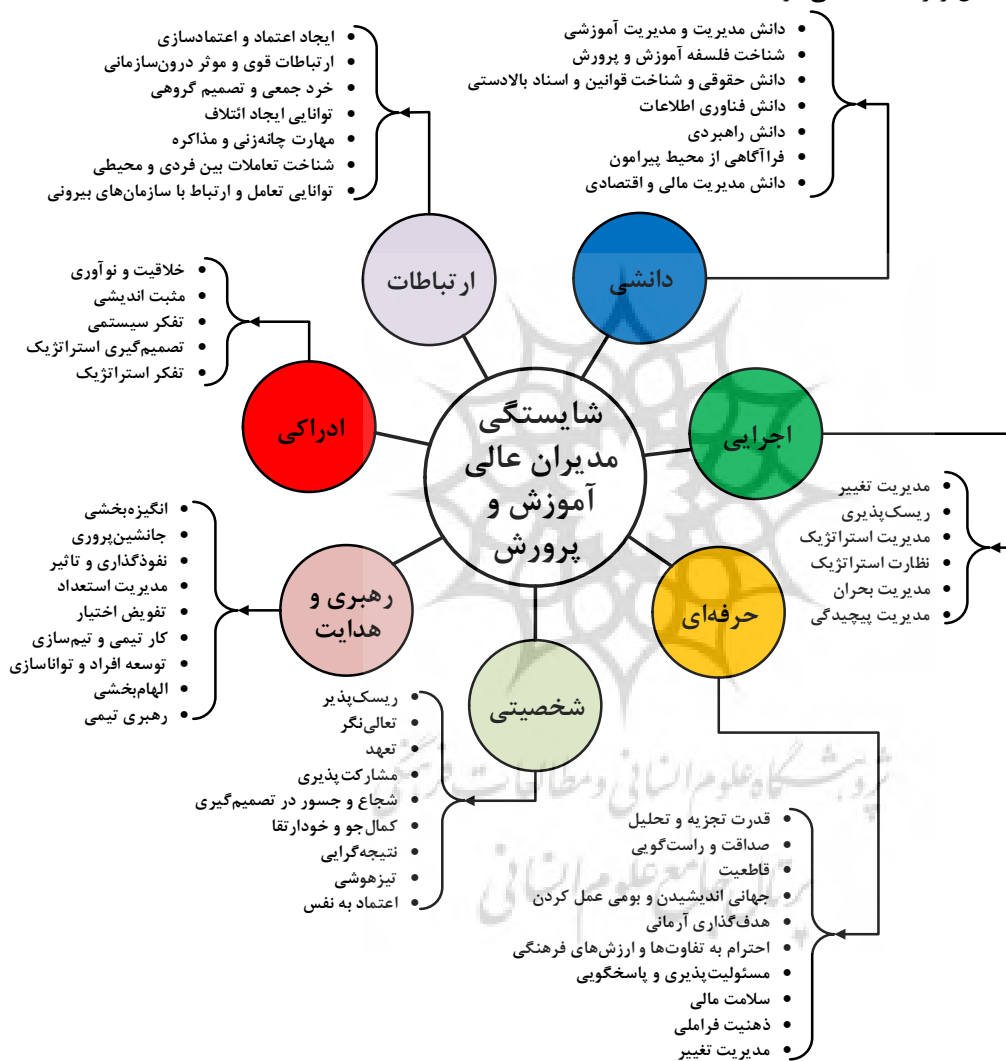
جدول ۱۴- رتبه‌بندی متغیرها بر اساس بارهای عاملی

متغیر	بار عاملی
ارتباطات	۰/۹۰
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۸۷
حرفه‌ای	۰/۸۴
رهبری و هدایت	۰/۸۳
ادراکی	۰/۸۳
اجرایی	۰/۷۹
دانشی	۰/۷۹

بحث و نتیجه‌گیری

اندکی تأمل در وظایف مدیران، نقش برجسته آنان را در فعالیت‌های سازمانی روشن می‌سازد. مدیریت در واقع کالبد سازمان‌ها است که وظیفه تحرک و نظم بخشیدن به اجزای سازمانی را بر عهده دارد. بدیهی است مدیران به‌عنوان رهبران سازمانی با وظایف مهم و دشواری روبه‌رو هستند که انجام آن‌ها مستلزم دانش و مهارت و شایستگی‌های بایسته‌ای است. با توجه به اینکه شناخت ویژگی‌های کنونی و بررسی مسائل و مشکلات مدیریتی در آموزش و پرورش، مستلزم ایجاد کانون ارزیابی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران آموزش و پرورش و انتخاب، انتصاب، ارتقاء، توسعه و جایگزینی مدیران باید بر اساس این شایستگی‌ها و در چارچوب کانون ارزیابی باشد، هدف اصلی این پژوهش «شناسایی شایستگی‌ها و توانایی‌های مورد نیاز مدیران عالی آموزش و پرورش و ارائه الگویی برای شایستگی» بود. برای شناسایی الگوی شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش، در ابتدا، دیدگاه‌ها و نظرات متخصصان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته (۲۷ نفر) و روش دلفی (۲۵ نفر) مورد بررسی و واکاوی قرار گرفتند. سپس در قسمت کمی به روش تحلیل عاملی تأییدی اعتبار مدل طراحی شده مورد آنالیز قرار گرفت. لذا روایی سازه که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها، انجام شد نشان داد که نشانگرهای متغیرهای پژوهش،

ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آوردند؛ بنابراین با توجه برآزش مناسب مدل و نتایج به‌دست‌آمده از نتایج کیفی و کمی پژوهش مدل شایستگی نهایی شده (شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی) در فاز قبل به‌طور شماتیک در شکل زیر مشاهده می‌شود.



شکل ۳- نمودار گرافیکی مدل شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش

این مدل می‌تواند در راستای انتصاب، انتخاب، ارتقا و توسعه مدیران سطح عالی آموزش و پرورش با استفاده از کانون ارزیابی و بهبود مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری در مدیریت کلان آموزش و پرورش و کارآمدی نظام تعلیم و تربیت بسیار مؤثر 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 تحقیق می‌توان گفت که اکثر تحقیقات معرفی شده در پیشینه مانند جهانیان (۳۳)، درگاهی و همکاران (۳۴)، اسدی‌فرد و همکاران (۳۵)، محمودی و همکاران (۳۶)، سیادتی (۲۱)، شفیع و شمس (۳۷)، بورگالت و همکاران (۳۸)، کوکران (۱۸)، و لی (۳۰)، بیشتر به شایستگی کلی مدیران آموزش و پرورش پرداخته‌اند؛ بنابراین قابل توجه است که برای شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش تاکنون در سطح کشور مدلی ارائه نشده است و در این پژوهش مدل شایستگی‌های موردنیاز مدیران عالی جهت استفاده در کانون ارزیابی در دو سطح و با هفت مؤلفه کلی شایستگی‌های (دانشی، شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطی، حرفه‌ای و ادراکی) ارائه شده است.

در جوامع امروزی، سازمان‌ها نقشی اساسی در پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه ایفا می‌کنند. یکی از سازمان‌های بسیار حساس و ضروری در هر جامعه نظام تعلیم و تربیت است که مأموریت و رسالت آن پاسخگویی به انتظارات و نیازهای تربیتی و آموزشی جوامع است. این نظام به‌منظور پاسخگویی به انتظارات و نیازهای اعضای جامعه به مدیریت مناسب منابع و استراتژی‌های هدفمند و بروز نیازمند است. از یک طرف، نیاز به تربیت یکی از نیازهای ریشه‌ای، زمان‌بر و بنیادی انسان‌ها است به‌طوری‌که برای انجام و جاری ساختن آن به برنامه‌ها و فعالیت‌های بلندمدتی نیاز است و از طرف دیگر، محیطی که نظام تعلیم و تربیت را احاطه کرده است، محیطی تغییر است و اولویت‌های تربیتی و آموزشی اعضای جامعه به‌شدت در حال تغییر است. در چنین شرایطی مدیریت عالی نظام تعلیم و تربیت، مستلزم داشتن اهداف و استراتژی‌های بلندمدت و تعقیب و پی‌گیری آن اهداف و استراتژی‌ها در فعالیت‌های عملی این سازمان از سوی مدیران شایسته و توانمند است.

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 به‌منظور هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی در جهت تحقق و تکمیل اهداف محوله تعریف کرده‌اند. به‌عبارتی دیگر، در هر سازمانی، مدیریت عالی نقشی حیاتی دارد (۳۹). بدیهی است که مدیران،

مسئولیت رشد و توسعه توانمندی‌های سازمان را به عهده‌دارند. یک مدیر عالی باید همیشه به فکر بهبود، اصلاح سازمان و اجرای درست برنامه‌ها باشد تا سازمان را کارا و اثربخش نگه دارد.

آموزش و پرورش بزرگ‌ترین سازمان دولتی ایران به شمار می‌رود، آموزش و پرورش با ساختاری یادگیرنده و یاددهنده، می‌باید به نیروی انسانی توجه خاص معطوف دارد، با این وجود، میزان کارآمدی و اثربخشی این نهاد، به سبب نارضایتی عمومی از کیفیت خروجی‌های آن، پیوسته در معرض توجه و انتقاد بسیاری از ناظران و صاحب‌نظران واقع شده است. از دیدگاه منتقدان، نظام فعلی آموزش و پرورش پاسخگوی خیل عظیم مطالبات، نیازها و انتظارات جامعه نیست و نیازمند تحولی جدی و اساسی است (۶). همچنین مرور نقادانه مستندات موجود و همچنین دیدگاه‌های مطرح شده در محافل علمی در ارتباط با ارزیابی اثربخشی نظام آموزشی نشان می‌دهد که این نظام در انجام رسالت خویش چندان اثربخش عمل نکرده است و یکی از شواهد روشن این قضیه ناکارآمدی محصولات (فارغ‌التحصیلان) نظام آموزشی در کسب دانش‌ها، شایستگی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌هایی است که بنیاد نظام آموزشی کشورمان در راستای آن پی‌ریزی شده‌اند. حال یکی از منابع این ناکارآمدی را می‌توان در ضعف سیستم جذب، گزینش، انتصاب و انتخاب مدیران جست‌وجو کرد. چراکه از یک طرف شایستگی‌هایی که بر اساس آن مدیران انتخاب می‌شوند، به درستی مشخص نیست و در بسیاری از موارد گزینش‌های سلیقه‌ای و رابطه‌ای این ابهام را دوچندان کرده است. از طرف دیگر، تأکید بر شایستگی‌هایی که نمی‌تواند موفقیت مدیر در مدرسه و نظام آموزشی را تضمین کند نیز به این مشکل دامن زده است.

اما امروزه، مدیریت‌های غیر صحیح و سلیقه‌ای در کنار کمبود تجربه و ضعف صلاحیت‌های علمی در مدیریت، مشکلاتی برای نظام‌های آموزشی ایجاد کرده است. 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، منطق سلسله‌مراتب و به عبارتی 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. آن‌چنان که استارک (Stark, 2000)، اظهار نظر کرده بود، 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.

کاربست الگوی شایستگی مدیران عالی آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی و توسعه با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در انتصاب و انتخاب مدیران، آموزش و پرورش کشور را قادر می‌کند تا تب علمی خود را از لحاظ انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بسنجد و به‌عنوان یک قطب‌نما حرکت علمی خود را از برنامه‌روزی به برنامه‌ریزی تغییر و سمت و سوی حرکت خود را جهت ارتقا کیفی آن را روشن نماید.

پیشنهادهای کاربردی

- ✓ یکی از اولویت‌های اصلی در سیستم مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک است. بنابراین به سازمان آموزش و پرورش توصیه می‌شود بر مبنای جهت‌گیری استراتژیک خود اقدام به شناسایی مشاغل استراتژیک نمایند.
- ✓ ایجاد و استقرار کانون‌های ارزیابی در آموزش و پرورش، جهت شناسایی استعدادها برای پر کردن مشاغل کلیدی و استراتژیک برای جذب، گزینش، انتخاب، انتصاب و ارتقای افراد توانا برای مدیریت عالی آموزش و پرورش.
- ✓ پیشنهاد می‌شود به منظور جذب و نگهداشت استعدادها در آموزش و پرورش، این گونه سازمان‌ها تلاش کنند فضایی دانش‌بنیان و پژوهش‌محور را برای آنان فراهم نمایند.
- ✓ بهره‌گیری از تجارب ارزنده و برنامه‌های موفق کشورهای مختلف در بهبود توسعه شایسته-سالاری و نگهداشت استعدادها.
- ✓ انتصابات و ارتقای شغلی شایسته‌سالار، فرایندی منظم برای انتخاب و آماده‌سازی بهترین و شایسته‌ترین افراد برای پست‌های کلیدی و حساس مهیا می‌سازد تا نیروی موجود مورد ارزشیابی قرار گرفته و کاندیداهای توانمند شناسایی و جهت پست‌های مدیریتی آماده شوند. در این راستا می‌توان با تهیه بانک اطلاعاتی اقدام به طبقه‌بندی و رتبه‌بندی کاندیداهای مزبور نموده و ضمن آماده‌سازی و آموزش آنان، در مواقع نیاز نسبت به انتصاب شایسته‌ترین فرد برای پست‌های مدیریتی اقدام نماید.

پیشنهادهای پژوهشی

- ✓ همانطور که عنوان شد پژوهش حاضر در میان مدیران، کارشناسان و خبرگان آموزش و پرورش انجام گرفته است. پیشنهاد می‌شود مدل ارائه شده در این تحقیق در سایر سازمان‌های دیگر نیز به اجرا در آمده و نتایج مربوط به آن با نتایج این پژوهش مقایسه شود.
- ✓ نیاز است که تفاوت اقدامات شایسته‌گزینی، مدیریت استعدادها، جانشین‌پروری و اقدامات مدیریت منابع انسانی به طور دقیق‌تر و جامع‌تر مورد بحث قرار گیرد.
- ✓ آشنا نمودن ذی‌نفعان با مفاهیم نظام جانشین‌پروری و شناساندن اهداف پروژه به آنها.

محدودیت‌های پژوهش

- ✓ نتایج پژوهش حاضر حاصل یک مطالعه آمیخته در یک موقعیت ساختاری و فرهنگی محدود در آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان بوده است. بدین جهت تعمیم نتایج آن نیازمند توجه به زمینه‌ها به خصوص زمینه رشته‌ای، فرهنگی، اقتصادی و دینی است.
- ✓ اتخاذ ابزار مصاحبه، محدودیت‌های بیشماری در جمع‌آوری اطلاعات ایجاد کرده است. بسیاری از این افراد دارای سمت‌های بزرگ و کلیدی در سازمان آموزش و پرورش بودند و خبرگان نیز به علت مشغله بسیار زیاد کاری فرصت لازم جهت همکاری با محقق را نداشتند.

منابع

1. Pourezat, A. A., Mokhtarianpour, M., & Amini, A. (2019). Designing a Competency Model for the Ambassadors of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Human Resource Management Research*, 2 (36): 75-100.(In Persian)
2. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2019). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1): 7-16.
3. Schanne, L. C., Stern, S., Hand, C., Collins, M., Kirk, G., Kweeder, S., Brody, R., LaPorta, P. H. & Meehan, D. (2016). From Chaos to Competency: Implementing a New Competency Model in a Multihospital System. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(3):111-117. (In Persian)
4. Sparrow, P., & Otaye, L. (2015). *Employee Branding: From Attraction to a Core HR Strategy*. White Paper. Lancaster University: Management School.
5. Arefnejad, M. (2018). Identification and Prioritization of Competency Components of School Managers with Emphasis on Islamic Management. *Journal of School Management*, 5 (1): 172-151.(In Persian)
6. Ebrahimi, S. (2019). Designing a model of competencies of education managers for use in evaluation centers. Doctoral dissertation on Educational Management, University of Tehran. (In Persian)

7. Shabani, R., Khorshidi, A., Abbasi, L., & FathiVajargah, C. (2018). Presentation of Competency Model for Primary School Teachers in Tehran. *Research in Educational Systems*, 1(12): 94-79.(In Persian)
8. Azizi, N. (2006). *An Introduction to the Development of Higher Education in Iran with Emphasis on the Humanities*, Tehran: Institute for Cultural and Social Studies. (In Persian)
9. Dorri, B., Habibi, M., & Bahraminasab, M. (2015). Identifying Strategic Competencies of Top Managers in Petrochemical Industry. *Human Resource Management in Oil Industry*, 6(23):217-242. (In Persian)
10. Donner, E., Michael, D., Ulrich, S., & Bluth, E. I. (2018), "Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future," *Journal of the American College of Radiology*, 14(1), 125-129.
11. Acree-Hamann, C. & Dnpaprn, N. (2017). A call to action: Succession planning needed. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 16(3): 161-163.
12. Touhidi, A. (2012). Designing a Competency Model for Public Sector HR Managers in Iran. *Perspectives on Management*, 3 (2): 23-43.(In Persian)
13. Khannifar, H., Ebrahimi, S., Sayfi, A. & Fayazi, M. (2020). Designing a competency model for training managers to use in the Assessment and Development Center. *School Management*, 8 (1): 32-54.(In Persian)
14. Khannifar, H.m Naderibeni, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M. & Rahmati, M. H. (2019). Identify the suitability of school principals for use in the assessment center. *School Management*, 7 (1): 230-240.(In Persian)
15. Taylor, I. (2007). *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development*. *Business & Economics*, 3 (8): 141- 264.
16. 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.
17. Rusanivsky, V. A., Blinova, T. V., & Bylina, S. G. (2014). Youth unemployment in Russia: interregional comparisons. *Bulletin of Saratov state socio-economic University*, 5 (54): 29- 35.
18. Cochran, G. (2009). *Developing a Competency Model for a 21th century Extension Organization*, Ohio State University, a doctor of dissertation.
19. Khanifar., H. (2015). *An Introduction to Standardization in Education*. First Edition, Tehran: Contemporary Works.(In Persian)
20. Riccio, S. (2010). *Talent management in higher education, Developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*.
21. Siadati, F. (2014). *Identifying the required competencies of media directors*, Tehran University of Technology's Ph.D.(In Persian)
22. 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, Nahj Bolbaghah, Professor, Lorestan University, Faculty of Literature and Human Sciences.(In Persian)

23. Vartanova, E. (2010). THE ESSENCE CHARACTERISTICS AND TYPES OF STRATEGIC COMPETENCE. *Information Technologies, Management and Society*, 3(2): 55-59.
24. Tripathi, K., Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Joournal of Finance and management*, ISSN 0975-6477, 6(4): 349-356.
25. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modelling. *Personnel Psychology*, 64(1): 225-262.
26. Brits, D. W. & Veldsman, Th. H. (2014). A global central banker competency model. *Journal of Human Resource Management*, 12(1): 1-14.
27. 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.
28. Seniwoliba A. J. (2020), "Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies," *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1-10.
29. Muller, R. & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 6 (28): 437-448.
30. Lee, Y. (2010). Exploring high- performers required competencies. *Expert Systems with Applications*, 3(37): 434-439.
31. Martina, K., Hana U., & Jiri F. (2012). "Identification of Managerial Competencies in Knowledge-Based Organizations". *Journal of Competitiveness*, 3 (14): 129-142.
32. Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2018). School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*, 5 (1): 580-589.
33. Jahanyan, R. (2010). Competencies Required by Educational Managers, *Quarterly Journal of Educational Management*, (3): 121-142.(In Persian)
34. Dargahi, H., Alipour, F., Mohammad, H., & Heidari, Gh. (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): 92-113.(In Persian)
35. Asadifard, R. (2011). The Model of the Empowerment of Iranian Government Managers Based on the Imam Sahife (RA) The Strategy Theory of Data Foundation, *Public Management Publication*, 3 (8), 92-75.(In Persian)
36. Mahmoudi, A., Abedi, A., & Heydari, Y. (2012). the study of the professional competencies of the departments' managers. *Management and Development Process*, 25(1): 99-61.(In Persian)

37. 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)
38. 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*, 11 (1): 89- 119.
39. 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)

