

## مدلی در توسعه شایستگی مدیران با رویکرد آینده پژوهی در سازمان های آموزشی

محمد مهدی حسینی<sup>۱</sup>، جواد طالب پور<sup>۲</sup>، ایوب باقری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> فارغ التحصیل کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، ایران

<sup>۲</sup> فارغ التحصیل کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، ایران

<sup>۳</sup> فارغ التحصیل کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، ایران

### چکیده

هدف اصلی پژوهش، ارائه مدلی کاربردی برای توسعه شایستگی مدیران با رویکرد آینده پژوهی در سازمان های آموزشی آموزش و پرورش استان البرز بوده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر نوع پژوهش توسعه ای بود. جامعه پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی و در چهار مرحله (شامل بررسی اسناد و مدارک، اعضای هیئت علمی دانشگاه ها در مرحله ی بعد، مدیران سازمان های آموزشی وابسته به آموزش و پرورش استان البرز در مرحله ی سوم به تعداد ۱۱۶۸ نفر و در مرحله ی چهارم مدیران اداره کل و مناطق ۸ گانه آموزش و پرورش استان البرز) مورد بررسی قرار گرفت. برای نمونه گیری در مرحله ی اول تعداد ۵ نفر از هیئت علمی دانشگاه ها، برای مرحله سوم ۱۳۳ نفر از مدیران و در مرحله ی چهارم ۴۹ نفر به عنوان گروه نمونه انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش عبارت بود از پرسشنامه ای محقق ساخته با ۷۳ پرسش. روایی صوری و محتوی توسط اساتید مربوطه تایید گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای آزمون محقق ساخته ۰/۸۶ محاسبه شد. داده ها با استفاده از تحلیل محتوا به شیوه ی مقوله بندی و آزمون تحلیل بار عاملی اکتشافی-تأییدی با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل شدند. تجزیه و تحلیل و نتایج حاصله نشان داد که عوامل مؤثر در شایستگی های مدیران را می توان در سه عامل شایستگی های مدیریتی (محوری)، شایستگی های گروهی و شایستگی های فردی مقوله بندی نمود.

**واژه های کلیدی:** شایستگی های مدیران، شایستگی های مدیریتی (محوری)، شایستگی های گروهی و شایستگی های فردی

چالش مدیران توانا و دانا می باشد ( بیدختی، علی اکبر امین و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۰).

مدیریت شایستگی مستقیماً با تلاش های موسسه برای گسترش دانش داخلی و استقرار عملیات مدیریت دانش سازگار با عملیات موسسه، مربوط است. مدیریت شایستگی اخیراً به یک زمینه تحقیقی تبدیل شده است که تلاش های سازمان را به سوی توسعه پرورش کارکنان، اشتراک دانش، تلاش های یادگیری الکترونیک موسسه و همین طور کاربردهای فناوری های معنایی نظیر مدیریت هستی شناسی جلب می کند (چیت ساز، ۱۳۹۱: ۷۰).

از زمان تشکیل آموزش و پرورش به صورت رسمی در ایران حدود یک قرن می گذرد. در خلال این مدت، به علت های گوناگونی که در سطح جامعه به وجود آمده است، نظام آموزشی از هر لحاظ وسعت و گسترش یافته و در نتیجه، اهداف، وظایف و مسؤولیت های آن پیچیده تر و اداره ی امور آن به مراتب دشوارتر شده است. توسعه و گستردگی کمی، نیاز به تحول کیفی، مدیریت و رهبری را در آموزش و پرورش بارز و برجسته کرده و بنابراین، مدیریت و رهبری سطوح مختلف نظام آموزشی به یکی از مسائل بحث انگیز سال های اخیر، تبدیل شده است (نصر اصفهانی و معصومی، ۱۳۸۸: ۳) به شکلی که رسیدن به اهداف آموزش و پرورش بر اساس ساختار ایدئولوژیک و منافع ملی با توجه به همه ی ابعاد سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مستلزم تجدید سازمان و نواندیشی در مدیریت نظام آموزش و پرورش است. امروزه مدیریت کارآمد و اثربخش در نظام آموزش و پرورش چالشی مهم محسوب می شود (صدیق پور جوقان، ۱۳۹۴: ۴).

در این تحقیق محقق در پی آن است که مدل توسعه شایستگی مدیران آموزش و پرورش استان البرز را با رویکرد آینده پژوهی ارائه دهد. در این تحقیق محقق در تلاش است، ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها را با نگاه به آینده از طریق بهره گیری از مفاهیم آینده پژوهی تعیین نماید. بنابراین، پژوهش حاضر، با تحلیل و تدوین دانش موجود و رویکردهای آینده پژوهی و شناخت ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مؤثر بر حوزه ی توسعه شایستگی مدیران آموزش و پرورش استان البرز، الگویی برای توسعه ی شایستگی مدیران در سازمان های آموزشی آموزش و پرورش استان البرز ارائه می نماید. در چشم انداز توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران، به جایگاه نیروی انسانی به

هر عصری از تاریخ بشر ارزش های ویژه ای دارد که شاخص آن دوره است. به نظر می رسد که ویژگی عصر ما جهانی شده باشد که ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هرچه بیشتر ارتباطات انسانی در عرصه جهانی است. در چنین عرصه ای به باور بسیاری از صاحب نظران داشتن مدیران توانمند، خلاق و ارزش آفرین، سلاح اصلی سازمان ها در رقابت خواهد بود. آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند چنین ظرفیت هایی را در مدیران خود ایجاد نماید. در چنین فضایی آنچنان که لادو و ویلسون (۱۹۹۴) می گویند یک نظام توسعه شایستگی جامع، در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. در میان فعالیت های متنوع مدیریت، توسعه شایستگی از متعارف ترین و هزینه برترین فعالیت های مدیریت به حساب می آید. این فعالیت شامل فراگیری مهارت های جدید، بهبود مهارت های موجود و رفتارها و روش های موثر انجام کار است و توسعه شایستگی مدیران به آموزش و توسعه فعالیت های انسانی در سازمان ها مرتبط است و به سازمان کمک می کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کند که در آن مدیران به پتانسیل بالقوه برای بهره مند شدن از افراد و سازمان ها دست یابند و در این حالت توسعه شایستگی خود را بصورت خیلی نزدیک با توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ می بینند. ( لادو و ویلسون، ۱۹۹۴: ۷۲۲)

امروزه نظام آموزش پرورش به عنوان یک پدیده اجتماعی جزو لاینفک زندگی اجتماعی به شمار می رود. هر چند ساختار عملکرد و ویژگی های جوامع مختلف تفاوت دارند ولی وجوه مشترک بسیار در میان نظام های آموزشی حاکی از ضرورت و اهمیت روز افزون امر آموزش پرورش در جهان کنونی است (عطایی، ۱۳۸۶: ۱).

برای توسعه مناسب شایستگی مدیران با رویکرد آینده پژوهی باید سطح دانش، اطلاعات و مهارت ها و قابلیت های مدیران را براساس نیاز آینده جامعه و سازمان ارتقاء داد، که البته این نوع از توسعه تنها با آموزش های زیاد حاصل نمی شود بلکه بایستی بصورت برنامه ریزی شده و نظام مند عمل نمود. از سویی اگر بخواهیم به اهمیت توسعه شایستگی مدیران در سازمان های آموزشی امروزی و نقش توسعه یافتگی آن ها اشاره کنیم باید گفت که امروزه فاصله میان جوامع و سازمان ها از حیث دانایی و توانایی است و چالش اصلی میان سازمان ها

متخصصان، آن ها را به شیوهی مؤثری توسعه دهد (اودال و هیل تروپ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۲۴).

هدف آرمانی این پژوهش عبارت است از ارائه مدلی کاربردی برای توسعه شایستگی مدیران با رویکرد آینده پژوهی در سازمان های آموزشی آموزش و پرورش استان البرز و به طور کلی هدف کاربردی پژوهش حاضر این است تا با ارائه ی اطلاعاتی جامع از وضعیت شایستگی مدیران آموزش و پرورش، امر برنامه ریزی و افزایش شایستگی این گروه تسهیل کند.

۱. شناسایی نقش عوامل مؤثر در توسعه شایستگی مدیران با رویکرد آینده پژوهی در سازمان های آموزشی آموزش و پرورش عوامل مؤثر بر توسعه شایستگی مدیران در سازمان های آموزشی آموزش و پرورش استان البرز، با رویکرد آینده پژوهی کدامند؟

اعتبار نتایج هر تحقیق در بعد وسیعی متأثر از روش انتخاب شده برای تحقیق مورد نظر می باشد و انتخاب این روش به عواملی چون ماهیت، اهداف تحقیق، سوالات، امکانات تحقیق و غیره بستگی دارد. پس از بیان اهداف و سوالات پژوهش در فصل اول و نیز مرور مبانی نظری در فصل دوم، در این فصل با توجه به موضوع، اهداف و ادبیات تحقیق (پیشینه تحقیق) به انتخاب نوع و روش پژوهش مشتمل بر نوع پژوهش، جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری، ابزار گردآوری داده ها و روش تجزیه و تحلیل پرداخته می شود. همچنین در این فصل به تشریح جامعه آماری، برآورد حجم نمونه، روش نمونه گیری، ابزار تحقیق، روایی و اعتبار ابزار سنجش و روش های آماری و تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شده است. همان طور که از سوالات بر می آید، این پژوهش مشتمل بر چهار مرحله اصلی است که هر مرحله مستلزم استفاده از ابزارها و روش های متناسب با خود می باشد. بنابراین در ادامه برای فهم بهتر مطالب و توجیه تناسب روش ها با اهداف، ارتباط منطقی هر یک از ابزارها و روش ها با مراحل و سوالات پژوهش به تفصیل مورد بحث قرار خواهد گرفت.

از اصطلاح روش پژوهش معانی خاص و متمایزی در متون علمی استنباط می شود که یکی از تعاریف جامع به

سال دوم، شماره ۱۵، شهریور ۱۳۹۸

گونه ای چشم گیر پرداخته شده است و قرار است در پایان برنامه بلند مدت این چشم انداز، جمهوری اسلامی ایران در زمینه علمی و فناوری به جایگاه اول منطقه دست یابد و این موقعیت را تثبیت کند (سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، ۱۳۸۳).

از طرفی باید توجه داشت که در جوامع امروزی مشاغل سخت و تخصصی شده اند و به همین نسبت برنامه های آموزش و توسعه قابلیت های مدیران در سطوح مختلف مدیریت جهت اثربخش و کارا نمودن فعالیت ها نیز به عنوان بخشی از این تخصصی سازی صورت گرفته است. از میان انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان های آموزشی و پرورشی دشوار ترین و با اهمیت ترین هنر و دانش زمان حاضر به شمار می آید چرا که آموزش و پرورش توأم با مدیریت های مطلوب و مناسب از یک سو باعث تبدیل انسان های خام به انسان های خلاق، بالنده و رشد یافته است و از سوی دیگر تأمین کننده احتیاجات نیروی انسانی هر جامعه در سطوح مختلف و در بخش های متفاوت فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی است (صدیق پور جوقان، ۱۳۹۴: ۶).

در این رابطه در نظام آموزشی کشور، از گذشته تا کنون، افراد معمولاً از مسیر تجربه ی معلمی به مناصب و سمت های مدیریت آموزشی دست یافته اند و برخی از مدیران، درک روشن و درستی از مدیریت و رهبری آموزشی ندارند؛ به همین دلیل، ضروری است مدیران آموزشی با روش های تصمیم گیری، سازماندهی، برقراری ارتباط، ایجاد انگیزش، رهبری و هدایت، نظارت و کنترل، هماهنگی، گزینش و ارزیابی آشنا باشند و آن ها را در محیط کار خود به کار گیرند (نصر و معصومی، ۱۳۸۸: ۳).

طراحی مدل و روش در پژوهش های مبتنی بر آینده، شرایط و ویژگی های بومی، بیش از احاطه بر روش های آینده پژوهی اهمیت دارد (کورنیش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۴۲۶). مدیران موفق آینده، به مهارت ها و شایستگی هایی به مراتب متفاوت با مدیران پیشین نیاز دارند. از این رو، آماده سازی افراد برای آینده، بسیار فراتر از ایجاد مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز برای هدایت کسب و کار است. آماده سازی مدیران برای آینده، مستلزم سیستم ها و رویه هایی است که اهداف فردی و سازمانی را هم سو نموده و ضمن برقراری ارتباط با سازمان و

<sup>۲</sup>. Udall& Hiltrop

<sup>۱</sup>. Cornish

در مرحله اول پژوهش که از تحلیل اسناد و مدارک علمی برای گردآوری اطلاعات استفاده شد، اسناد و مدارک موجود در زمینه شایستگی مدیران و آینده پژوهی واحدهای مطالعاتی را تشکیل دادند.

در مرحله دوم پژوهش که از مصاحبه نیمه ساختمند برای گردآوری اطلاعات استفاده شد، جامعه آماری پژوهش را اعضای هیئت علمی دانشگاه، خبرگان و مدیران سازمان های آموزشی تشکیل دادند که انتخاب افراد جامعه آماری بر اساس معیارهایی مانند مقالات پژوهشی و تجربیات عملی در زمینه پژوهشی، تخصص و تجربه صورت گرفت. در این مرحله هدف محقق به اشباع رسیدن بوده است.

در مرحله سوم پژوهش که پرسشنامه می باشد، جامعه آماری را مدیران سازمان های آموزشی وابسته به آموزش و پرورش استان البرز شامل: مدیران ابتدایی، استثنایی، متوسطه اول، متوسطه دوم و مدیران اداره کل و مناطق ۸ گانه، تشکیل دادند. در این مرحله ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های توسعه شایستگی مدیران سازمان های آموزشی وابسته به استان البرز، شناسایی و در قالب طیف ۵ گزینه ای لیکرت مورد سنجش قرار گرفت.

در مرحله چهارم پژوهش که تعیین برآزش شاخص ها و رابطه معناداری ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها می باشد، جامعه آماری این مرحله، مدیران اداره کل و مناطق ۸ گانه آموزش و پرورش استان در نظر گرفته شده است.

پژوهش حاضر در چهار مرحله کلی انجام گرفت، بنابراین حجم نمونه و روش نمونه گیری در هر مرحله متفاوت می باشد که در ادامه، حجم نمونه و روش نمونه گیری در هر مرحله آورده شده است.

در مرحله اول مصاحبه با صاحب نظران، خبرگان، جهت تعیین ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های شایستگی های مدیران انجام گرفت و روش نمونه گیری در این مرحله هدفمند می باشد. پاتون اصطلاح نمونه گیری هدفمند را برای توصیف نوعی از نمونه گیری به کار می برد که در آن مواردی که از لحاظ اهداف تحقیق کیفی اطلاعات غنی در بردارند انتخاب می شوند. در نمونه گیری هدفمند، هدف حصول اطمینان از بکارگیری یک شیوه نمونه گیری غیر آریب می باشد (گال و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۸۹-۳۹۶). در این شیوه، نمونه گیری تا آنجا ادامه می یابد که اشباع نظری صورت گیرد. بدین معنی که اطلاعاتی که از بررسی پاسخ های نمونه جدید به دست می

سال دوم، شماره ۱۵، شهریور ۱۳۹۸  
صورت زیر می باشد: روش پژوهش مجموعه ای از قواعد، ابزار و راه های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیت ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۹۰؛ به نقل از قاسمی، ۱۳۹۶).

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از جنبه های مختلفی قابل بررسی است با توجه به اینکه هدف این پژوهش ارائه الگوی توسعه شایستگی مدیران سازمان های آموزشی وابسته به آموزش و پرورش استان البرز می باشد، روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است. از طرف دیگر چون در این پژوهش سعی می شود که از نظرات و رویکردهایی که وجود دارند استفاده شود و این نظریات تکمیل و توسعه داده شود و همچنین رویکرد آینده پژوهی نیز مدنظر می باشد، بنابراین نوع پژوهش توسعه ای می باشد.

جامعه آماری عبارت است از کلیه عناصر و افرادی که در یک مقیاس جغرافیایی مشخص دارای یک یا چند صفت مشترک باشند. هرچه جامعه آماری کوچکتر باشد می توان آن را دقیقتر از یک جامعه آماری بزرگتر مطالعه نمود (آذر و مؤمنی، ۱۳۹۲). در تعریفی دیگر جامعه آماری، عبارت است از مجموعه ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند (سرمد، بازگان و حجازی، ۱۳۹۳). جامعه ی آماری همان جامعه ی اصلی است که از آن نمونه ای نمایان یا معرف به دست آمده باشد. جامعه ی آماری را در مواردی جمعیت و در مواردی نیز حیطه می خوانند (ساروخانی، ۱۳۸۷). دلاور و حیدری تفرشی جامعه ی آماری را متشکل از همه ی اعضای واقعی یا فرضی که علاقمند هستیم یافته های پژوهش را به آن ها تعمیم دهیم، می دانند (دلاور و حیدری تفرشی، ۱۳۹۲). بر این اساس جامعه مورد مطالعه در این پژوهش شامل کلیه کتب، اسناد و مدارک مرتبط با شایستگی و آینده پژوهی و نیز صاحب نظران و اساتیدی است که در این حوزه دارای تجربه تدریس و تحقیق می باشند.

با توجه به تعریف، یک جامعه آماری عبارت است از مجموعه ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. معمولاً در هر پژوهش، جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت (صفت ها) متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۳). از آنجایی که پژوهش حاضر دارای چهار مرحله می باشد؛ بنابراین جامعه پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی پژوهش متفاوت می باشد.

آمار می باشد که ۱۱۶۸ نفر در نظر گرفته شده است (حسینی، ۱۳۸۲).

$$n = \frac{1168 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.08)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} \cong 133$$

تعداد ۱۳۳ نفر جامعه نمونه با توجه به درصد هر گروه نسبت به کل جامعه آماری به شرح زیر تقسیم بندی می شود:

$$n = \frac{700 \times 133}{1168} = 80 \text{ مدیران مدارس ابتدایی}$$

$$n = \frac{18 \times 133}{1168} = 2 \text{ مدیران مدارس استثنایی}$$

$$n = \frac{170 \times 133}{1168} = 20 \text{ مدیران مدارس متوسطه اول}$$

$$n = \frac{231 \times 133}{1168} = 26 \text{ مدیران مدارس متوسط دوم}$$

$$n = \frac{49 \times 133}{1168} = 5 \text{ مدیران اداره کل و مناطق ۸ گانه استان البرز}$$

در مرحله چهارم پژوهش از پرسشنامه استفاده شد. در این مرحله جهت تعیین برآزش و رابطه معناداری ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها از مدیران اداره کل و مناطق ۸ گانه آموزش و پرورش استان البرز استفاده شده است. در این مرحله از روش نمونه گیری تمام شمار استفاده شد که حجم نمونه در این مرحله ۴۹ نفر بود.

در پژوهش حاضر جهت گردآوری داده ها، در مرحله ای که پژوهش به شیوه کیفی انجام گرفت، مصاحبه نیمه-ساختمند متشکل از یکسری سؤالات منسجم است که برای به دست آوردن اطلاعات بیشتر و موشکافی عمیق تر موضوع مورد مصاحبه، از سؤالات باز پاسخ نیز استفاده می شود. این سبک از مصاحبه این مزیت را دارد که داده های استاندارد از همه پاسخ دهندگان جمع آوری می کند، اما اطلاعات به دست آمده نسبت به آنچه می توان با روش مصاحبه های کاملاً سازماندهی شده به دست آورد، عمق بیشتری دارد (گال و همکاران، ۱۳۸۴: ۵۳۲). اطلاعات این مرحله به روش میدانی جمع آوری گردید.

در مرحله پژوهش به شیوه کمی از روش میدانی و از ابزار پرسشنامه استفاده شد. که در این پژوهش بر اساس اطلاعات بدست آمده از بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه با اعضای هیئت علمی، خبرگان، مدیران سازمان های آموزشی، یک پرسشنامه تهیه گردید. این پرسشنامه از دو قسمت تشکیل شده است: قسمت اول پرسشنامه شامل مشخصات فردی پاسخ دهنده و نیز متغیرات جمعیت شناختی (جنسیت، محل

سال دوم، شماره ۱۵، شهریور ۱۳۹۸  
آید از جنس همان پاسخ های قبلی باشد و راهکارهای جدید تولید نگردد. اشباع نظری در این پژوهش با انجام مصاحبه «پنجم» صورت گرفت؛ لذا حجم نمونه در این مرحله «۵» نفر بود.

در این تحقیق، با توجه به گستردگی جامعه آماری و میسر نبودن اجرای تحقیق بر روی کل جامعه، از روش نمونه گیری تلفیقی شامل نمونه گیری تصادفی خوشه ای و ساده استفاده شده است. برای این منظور ابتدا نواحی و مناطق به چهار قسمت جغرافیایی تقسیم شدند و سپس از بین آن ها، تعداد دو منطقه شرقی و شمالی که شامل (مدارس و ادارات ناحیه یک کرج، منطقه طالقان و اداره کل آموزش و پرورش استان البرز به صورت تصادفی انتخاب شدند.



شکل ۱- موقعیت جغرافیایی مناطق آموزش و پرورش استان

البرز در استان و کشور ایران

در مرحله سوم پژوهش که پرسشنامه می باشد، جامعه آماری را مدیران سازمان های آموزشی وابسته به آموزش و پرورش استان البرز شامل مدیران، ابتدایی، استثنایی، متوسطه اول، متوسطه دوم و مدیران اداره کل و مناطق ۸ گانه تشکیل دادند. حجم نمونه به شرح زیر می باشد:

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha})^2 \times p \times q}{e^2(N-1) + (Z_{\alpha})^2 \times p \times q}$$

برای متغیرهای کیفی در فرمول انتخاب حجم نمونه  $p$  و  $q$  معمولاً برای ۵۰ درصد قرار داده می شود،  $e$  ضریب خطای جامعه نمونه نسبت به جامعه آماری و عددی کمتر از ۱۰ درصد بوده که در این تحقیق ۰/۰۸ لحاظ شده و مقدار  $(Z_{\alpha})$  نیز از جدول توزیع نرمال انتخاب شده است.  $\alpha$  ضریب خطای محاسباتی بوده که ۰/۵ در نظر گرفته شده و از جدول توزیع نرمال ۱/۹۶ به دست آمده است.  $N$  نیز برابر حجم جامعه



روایی: کمیته مشترک آزمون های روانشناسی و تعلیم و تربیت آمریکا؛ اعتبار (روایی) را بدین صورت تعریف می کند که استنباط هایی که بر مبنای آزمون ها انجام می گیرد تا چه حد معنادار، مفید و مناسب است. لذا برای تأیید استنباط خود درباره نمره های حاصل از اجرای آزمون می توان چهار نوع نشانه برای اعتبار استنباط های نمره آزمون ذکر نمود:

- ۱- نشانه مربوط به سازه
  - ۲- نشانه مربوط به محتوا
  - ۳- نشانه مربوط به پیش بینی
  - ۴- نشانه مربوط به همزمانی (گال و همکاران، ۱۳۸۴: ۴۲۱).
- در مرحله سوم پژوهش با استفاده از پرسشنامه محقق - ساخته به سنجش ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های شایستگی مدیران سازمان های آموزشی استان البرز پرداخته شد. از آنجا که محتوای پرسشنامه از بطن نتایج مصاحبه و اسناد و مدارک بیرون کشیده شد، لذا بررسی روایی محتوایی پرسشنامه مدنظر نبوده و امکان حذف یا جایگزین کردن سؤالات پرسشنامه وجود نداشت. بنابراین امکان اعمال سلیقه در ماهیت سؤالات وجود نداشت. در اینجا فقط به بررسی روایی صوری اکتفا گردید، بدین منظور با توجه به نظرات اساتید و صاحب نظران حوزه شایستگی، ظاهر سؤالات مورد تأیید قرار گرفت.
- برای طراحی پرسشنامه از طیف لیکرت استفاده شد و بر همین مینا برای محاسبه اعتبار، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه ها یا آزمون هایی که خصیصه - های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود. پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS داده های جمع آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که پس از محاسبه به روش آلفای کرونباخ، پایایی آن  $\frac{.۸۶}{.}$  به دست آمد. با توجه به ضریب به - دست آمده می توان گفت پرسشنامه پژوهش حاضر از پایایی مطلوبی برخوردار است.

با توجه به اینکه هدف این پژوهش ارائه الگوی توسعه شایستگی مدیران سازمان های آموزشی وابسته به آموزش و پرورش استان البرز می باشد، روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است. از طرف دیگر چون در این پژوهش سعی می - شود که از نظرات و رویکردهایی که وجود دارند استفاده شود و این نظریات تکمیل و توسعه داده شود و همچنین رویکرد

سال دوم، شماره ۱۵، شهریور ۱۳۹۸  
 أخذ مدرک دکتری، مرتبه علمی) می باشد و قسمت دوم آن تنه اصلی پرسشنامه است که شامل ۷۳ سؤال بسته پاسخ می - باشد. پاسخ های پیشنهادی با استفاده از روش لیکرت دارای ۵ گزینه خیلی کم، کم؛ متوسط، زیاد و خیلی زیاد درجه بندی شدند، به این ترتیب که برای پاسخ های خیلی کم=۱؛ کم=۲؛ متوسط=۳؛ زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ در نظر گرفته شده است. در مرحله آخر پژوهش (محاسبه درجه تناسب) از پرسشنامه استفاده شد. در این مرحله جهت تعیین برازش و رابطه معناداری ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها از مدیران اداره کل و مناطق ۸ گانه آموزش و پرورش استان البرز استفاده شده است. در این مرحله از روش نمونه گیری تمام شمار استفاده شد که حجم نمونه در این مرحله ۴۹ نفر بود.

در صورتی که ابزار جمع آوری پژوهش محقق ساخته باشد، ضروری است از روایی و پایایی آن حصول اطمینان شود. مدارک و اسناد تحلیل به اسناد با پژوهش کیفی بخش اعتبار درباره قضاوت از عبارت گرفت. اعتبار صورت مصاحبه و همکاران، و تفسیرگر است (گال پژوهشگر معرفتی دعاوی داده های به دستیابی جهت پژوهش این ۱۳۸۴: ۹۹۵). در ( استفاده triangulation سه سوسازی ( روش از کیفی از پژوهش یافته های تأیید دنبال به سوسازی روش سه در سه که فرایند است تأییدکننده شواهد به توسل طریق داده ها، گردآوری مختلف شیوه های بکارگیری سوسازی شامل نظریه هایی است یا داده ها، تحلیلگران متعدد منابع از استفاده می - برده کار به پژوهش یافته های اعتبار بررسی منظور به که که را سوگیری هایی می توان سوسازی سه کمک شود. به روش های از یک هر بر حد از بیش تکیه نتیجه است ممکن باشد، از نظری یا مبنای داده ها، منابع، تحلیلگران جمع آوری سؤال به پاسخگویی جهت برد (همان: ۹۹۹). بنابراین بین به نیمه ساختمند مصاحبه و مدارک و اسناد تحلیل از پژوهش در آن بر شد، علاوه استفاده اطلاعات ابزار گردآوری عنوان به دستیابی زمان تا گردید مصاحبه، سعی اجرای حین یابد، ادامه مصاحبه و اطلاعات جمع آوری همگونی نتایج، روند که دارد این به بستگی مصاحبه اعتبار از بخشی که چرا می - پرسیده آن ها از که آنچه درباره صاحب نظران و خبرگان ادامه تا جایی را مصاحبه پژوهشگر و باشند داشته توافق شود همگونی به و شاخص ها تدوین ابعاد، مؤلفه ها در که داد خواهد مصاحبه برسد. روند در پاسخ دهندگان نظرات

آینده پژوهی نیز مدنظر می باشد، بنابراین نوع پژوهش توسعه - ای می باشد.

مرحله سوم و چهارم پژوهش حاضر با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته انجام گردید. که متناسب با هر یک از اهداف، روش های مختلفی جهت تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد. به طوری که در توصیف داده ها از شاخص های آمار توصیفی مانند نمودار دایره ای، شاخص های پراکندگی و گرایش مرکزی (میانگین، واریانس) و برای تحلیل داده ها از آزمون تحلیل بار عاملی (جهت تعیین برازش و رابطه معناداری ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها) با استفاده از نرم افزار های SPSS و پیرایش ۲۱ و LISREL استفاده گردید.

با توجه به اینکه در مراحل مختلف پژوهش از افراد متعددی به عنوان گروه نمونه بررسی به عمل آمده است، در اینجا برای بررسی وضعیت جمعیت شناختی ایشان، داده ها به صورت جمعی (۵+۴۹+۱۳۳=۱۸۷ نفر) گزارش می گردد. مشخصات توصیفی سن گروه نمونه نشان می دهد که بیشتر افراد نمونه ی مورد بررسی در دامنه ی سنی ۴۱ تا ۵۰ سالگی (% ۵۴/۵۴) قرار دارند.

مشخصات توصیفی جنسیت گروه نمونه نشان می دهد که بیشتر افراد نمونه ی مورد بررسی مرد هستند (۶۰/۴۲ درصد). مشخصات توصیفی سابقه خدمت در آموزش و پرورش گروه نمونه نشان می دهد که بیشتر افراد نمونه ی مورد بررسی دارای سابقه ی خدمت بین ۱۱ تا ۲۰ سال هستند (۵۱/۳۳ درصد).

در مرحله مصاحبه، از ۵ نفر از خبرگانی که سابقه تدریس در دانشگاه و مراکز آموزشی و نیز دارای سوابق پژوهشی در حوزه شایستگی مدیران بودند مصاحبه به شرح زیر به عمل آمد:

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل توسعه شایستگی با

رویکرد آینده پژوهی با توجه به ابعاد شایستگی (شایستگی های محوری، شایستگی های گروهی، شایستگی های وظیفه ای) است. لذا از محضر حضرتعالی تقاضا دارم که با توجه به تجربه علمی به عنوان خبره این مبحث، با ارائه طریق راهگشای پژوهشگر در این زمینه باشید.

به منظور شناسایی عوامل حاصل از مبانی نظری پژوهش به عنوان عوامل مؤلفه های تأثیرگذار بر شایستگی مدیران آموزشی از آزمون تحلیل عامل اکتشافی تأییدی استفاده شده است که نتایج آن به تفکیک برای پرسش های پژوهش ارائه می گردد.

جدول (۱) نتایج اجرای مدلیابی توسعه شایستگی

تجزیه و تحلیل به عنوان فرایندی از روش علمی، یکی از پایه های اساسی هر روش تحقیقی است. به طور کلی، تجزیه و تحلیل عبارت از روشی است که از طریق آن کل فرایند پژوهشی، از انتخاب مسأله تا دسترسی به یک نتیجه هدایت می شود (دلور، ۱۳۹۱: ۲۴۳-۲۴۴). از آنجاییکه پژوهش حاضر دارای چهار مرحله می باشد، بنابراین در هر مرحله از یک روش خاص برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد. هدف از تحلیل داده های کیفی کاوش شاخص ها، سازه ها، مفاهیم و ابعاد مشترک، کشف روابط بین سازه ها، ساخت مدل نظری فرضی و ایجاد مبنایی برای طراحی گویه های پرسشنامه بود. تنظیم و تحلیل داده های کیفی مستلزم سه فعالیت است: الف (تلخیص داده ها، ب) عرضه داده ها، ج) نتیجه گیری یا تأیید. منظور از تلخیص داده ها انتخاب، تمرکز، تنظیم و تبدیل داده ها به صورتی خلاصه تر است. منظور از عرضه داده ها، ظاهر ساختن مجموعه ای سازمان یافته از داده ها است، به طوری که به کمک آن ها بتوان نتیجه گیری به عمل آورد. همچنین سومین فعالیت از زنجیره فعالیت های تحلیل داده های کیفی، نتیجه گیری یا تأیید نتایج به دست آمده است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۱۱-۲۰۷). بخش کیفی پژوهش حاضر شامل تحلیل اسناد و مدارک علمی موجود و داده های حاصل از مصاحبه می باشد که در ذیل به توضیح روش تحلیل آن پرداخته می شود.

در مرحله اول پژوهش که به شیوه کیفی انجام گرفت، جهت تحلیل یافته ها از روش تحلیل محتوا به شیوه مقوله بندی استفاده گردید.

تجزیه و تحلیل پاسخ های حاصل از مصاحبه نیمه - ساختمانند از طریق مقوله بندی یا دسته بندی انجام می گیرد (گال و همکاران، ۱۳۸۴: ۵۳۳). تحلیل داده های (مرحله دوم) کیفی پژوهش (مصاحبه نیمه ساخت مند) از طریق روش تحلیل محتوا با استفاده از تحلیل مقوله ای انجام شد. از بین فنون تحلیل محتوا، تحلیل مقوله ای جایگاه اساسی دارد و بر پایه عملیات برش متن در واحدهای مشخص، سپس طبقه بندی این واحدها در مقوله هایی که بر حسب مشابهت گروه بندی شده اند، قرار دارد (معارفوند، ۱۳۹۲).

مدل تحقیق	ضرایب اصلی	ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد	t- value	نتیجه	ضریب تعیین ( $R^2$ )
شایستگی مدیریتی	های	۰/۶۸	۰/۴۰	۷/۵۵	تأیید	۰/۱۶
شایستگی گروهی	های	۰/۱۸	۰/۲۸	۲/۰۴	تأیید	
شایستگی فردی	های	۰/۳۰	۰/۲۳	۳/۵۷	تأیید	۰/۳۴

برای آنکه نشان دهیم این مقادیر به دست آمده تا چه حد با واقعیت‌های موجود در مدل تطابق دارد، باید شاخص‌های برازش مورد مطالعه قرار گیرد.

جدول (۲) شاخص‌های برازش مربوط به کل مدل

نام شاخص	برآوردها	حد مجاز
مجذور کای $\chi^2$	$\chi^2 = 161/90$	$P > 0/05$
	$df = 84$	
	$P = 0/02$	
مجذور کای بر درجه‌ی آزادی	۱/۹۳	کمتر از ۳
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد <i>RMSEA</i>	۰/۰۶۴	کمتر از ۰/۰۸
نیکویی برازش <i>GFI</i>	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده <i>AGFI</i>	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹
برازندگی نرم شده <i>NFI</i>	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹
برازندگی نرم نشده <i>NNFI</i>	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات باقیمانده <i>SRMR</i> استاندارد	۰/۰۳۷	کمتر از ۰/۰۵
برازندگی تعدیل یافته <i>CFI</i>	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹

شاخص *SRMR* نیز ۰/۰۳۷ برآورد شده است که از حد مجاز آن یعنی ۰/۰۵ کمتر است. سایر شاخص‌ها نیز می‌بایستی از ۰/۹ بیشتر باشند که در مدل پژوهش این شرط برآورده شده است. بنابراین می‌توان گفت در مجموع مدل ارائه شده مدل

با توجه به جدول فوق، نسبت مجذور کای به درجه آزادی ۱/۹۳ محاسبه شده است که مقادیر زیر ۳ قابل قبول است. همچنین شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب *RMSEA* برابر ۰/۰۶۴ است که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشان می‌دهد مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است. مقدار



مناسبی است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به خوبی با آن منطبق می‌باشند.

روی ایشان انجام گرفت عبارت بودند از تعداد ۱۳۳ نفر از مدیران سازمان های آموزشی وابسته به آموزش و پرورش شامل مدیران، ابتدایی، استثنایی، متوسطه اول، متوسطه دوم و مدیران اداره کل و مناطق ۸ گانه آموزش و پرورش استان البرز.

پرسش اول: شایستگی های مدیریتی (محوری) مؤثر در توسعه شایستگی مدیران سازمان های آموزشی آموزش و پرورش کدامند؟

بر این اساس نتایج بررسی ابعاد و مولفه های مدل توسعه شایستگی مدیران در جداول زیر ارائه می شود:

نمونه آماری که به منظور بررسی ابعاد و مولفه های مدل توسعه شایستگی مدیران مد نظر قرار گرفتند و پرسشنامه بر

جدول (۳) شایستگی های مدیریتی (محوری)، مؤلفه ی ادراکی و شاخص های آن از منظر مدیران

ردیف	شماره پرسش	طیف					میانگین	وزن	شاخص	مؤلفه	بعد
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد					
۴. ۴۴۴	۱۳۳	۲	۱	۶	۵۱	۷۳	۱	تفکر سیستمی	درصد	ادراکی	شایستگی های مدیریتی (محوری)
	۱۰۰	۱.۵۰۳۸	۰.۷۵	۴.۵۱۱۳	۳۸.۳۵	۵۴.۸۸۷۲	۵۴.۸۸۷۲				
۴. ۲۷۸	۱۳۳	۰	۳	۲۳	۴۱	۶۶	۲	تفکر خلاق	درصد		
	۱۰۰	۰	۲.۲۶	۱۷.۲۹۳	۳۰.۸۳	۴۹.۶۲۴۱	۴۹.۶۲۴۱				
۴. ۰۳	۱۳۳	۲	۸	۶	۸۵	۳۲	۳	تفکر راهبردی	درصد		
	۱۰۰	۱.۵۰۳۸	۶.۰۲	۴.۵۱۱۳	۶۳.۹۱	۲۴.۰۶۰۲	۲۴.۰۶۰۲				
۴. ۲۰۳	۱۳۳	۳	۳	۱۹	۴۷	۶۱	۴	تفکر انتقادی	درصد		
	۱۰۰	۲.۲۵۵۶	۲.۲۶	۱۴.۲۸۶	۳۵.۳۴	۴۵.۸۶۴۷	۴۵.۸۶۴۷				

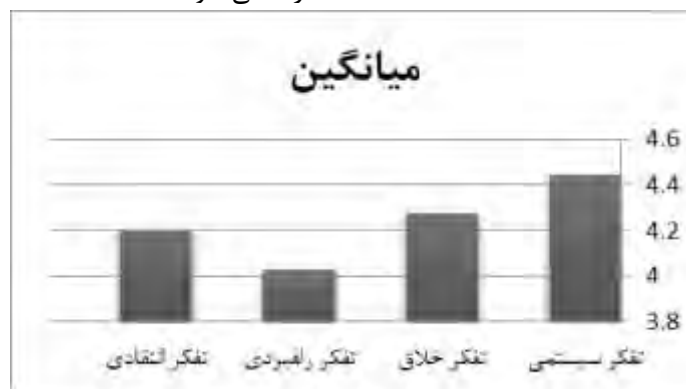
پس از بررسی شایستگی های مدیریتی (محوری)، باید

چنان که از اطلاعات جدول فوق مشاهده می شود شاخص

شایستگی های گروهی مورد بررسی قرار گیرد. در اینجا مؤلفه ی ارتباطی و شاخص های آن (شامل ارتباط، توانایی هماهنگی فعالیت های سازمانی، تعامل، ارتباط اطلاعاتی، کمک به برقراری روابط حسنه بین کارکنان) از منظر مدیران ارائه می شود.

تفکر سیستمی (۴/۴۴) در مؤلفه ی ادراکی بیشترین میزان وزن را در شایستگی های مدیریتی (محوری) دارد.

پرسش دوم: شایستگی های گروهی مؤثر در توسعه شایستگی مدیران سازمان های آموزشی آموزش و پرورش کدامند؟



جدول (۴) شایستگی های گروهی، مؤلفه ی ارتباطی و شاخص های آن از منظر مدیران

میانگین	جمع	طیف					میزان وزن	شاخص	مؤلفه	بعد
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد				
۴.۲۲۶	۱۳۳	۷	۸	۱۴	۲۳	۸۱	۳۶	ارتباط	ارتباطی	شایستگی های گروهی
	۱۰۰	۵.۲۶۳۲	۶.۰۲	۱۰.۵۲۶	۱۷.۲۹	۶۰.۹۰۲۳	درصد			
۴.۰۱۵	۱۳۳	۳	۲	۲۰	۷۳	۳۵	۳۷	توانایی هماهنگی فعالیت های سازمانی		
	۱۰۰	۲.۲۵۵۶	۱.۵	۱۵.۰۳۸	۵۴.۸۹	۲۶.۳۱۵۸	درصد			
۴.۳۸۳	۱۳۳	۱	۳	۱۴	۴۱	۷۴	۳۸	تعامل		
	۱۰۰	۰.۷۵۱۹	۲.۲۶	۱۰.۵۲۶	۳۰.۸۳	۵۵.۶۳۹۱	درصد			
۳.۶۸۴	۱۳۳	۷	۶	۳۲	۶۵	۲۳	۳۹	ارتباط اطلاعاتی		
	۱۰۰	۵.۲۶۳۲	۴.۵۱	۲۴.۰۶	۴۸.۸۷	۱۷.۲۹۳۲	درصد			
۳.۹۸۵	۱۳۳	۲	۸	۱۷	۶۹	۳۷	۴۰	کمک به برقراری روابط حسنه بین کارکنان		
	۱۰۰	۱.۵۰۳۸	۶.۰۲	۱۲.۷۸۲	۵۱.۸۸	۲۷.۸۱۹۵	درصد			

بر اساس اطلاعات بدست آمده از جدول (۴)، مؤلفه‌ی ارتباطی و همه‌ی شاخص‌های آن (شامل ارتباط، توانایی هماهنگی فعالیت‌های سازمانی، تعامل، ارتباط اطلاعاتی، کمک به برقراری روابط حسنه بین کارکنان) از منظر مدیران سازمان‌های آموزشی بر شایستگی‌های گروهی نقش دارد. هم‌چنین از منظر مدیران سازمان‌های آموزشی استان البرز، شاخص تعامل (با میانگین ۴/۳۸۳) بیشترین وزن را در مؤلفه‌ی ارتباطی بعد شایستگی‌های گروهی دارد.

پرسش سوم: شایستگی‌های فردی مؤثر در توسعه شایستگی مدیران سازمان‌های آموزشی آموزش و پرورش کدامند؟ پس از بررسی شایستگی‌های گروهی، شایستگی‌های فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در اینجا مؤلفه‌ی ویژگی‌های شخصیتی و شاخص‌های آن از منظر مدیران سازمان‌های آموزشی ارائه می‌شود.

پرسش چهارم: اولویت عوامل مؤثر در توسعه شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی آموزش و پرورش چگونه است؟

سوالاتی که عوامل توسعه شایستگی مدیران را اندازه می‌گیرند به تعداد ۷۳ گویه بود. لذا تلاش شد از طریق تحلیل عامل سوالات هر مجموعه به عوامل مکتون و مختصر تبدیل شده تا نتایج قابل تفسیر ارائه شود. جدول (۴) واریانس‌های تبیین شده در قبل و بعد از چرخش نهایی توسط عوامل ارائه شده است.

پرسش پنجم: منابع شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های آموزشی آموزش و پرورش کدامند؟

بر اساس بررسی انجام شده میزان وزن تناسب الگو با بعد شایستگی‌های مدیریتی (محوری)، مولفه ادراکی و شاخص‌های آن به شرح جدول (۵) ارائه می‌گردد.

جدول (۵) میزان وزن تناسب الگو با بعد شایستگی‌های مدیریتی (محوری)، مولفه ادراکی و شاخص‌های آن

میانگین	جمع	طیف					میزان وزن	شاخص	نقطه	بعد
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد				
۴/۴	۵۰	۱	۲	۳	۱۴	۳۰	۱	تفکر سیستمی		شایستگی‌های مدیریتی (محوری)
	۱۰۰	۲	۴	۶	۲۸	۶۰	درصد			
۴/۳	۵۰	۰	۳	۶	۱۴	۲۷	۲	تفکر خلاق		
	۱۰۰	۰	۶	۱۲	۲۸	۵۴	درصد			
۴/۵۲	۵۰	۰	۰	۶	۱۲	۳۲	۳	تفکر راهبردی		
	۱۰۰	۰	۰	۱۲	۲۴	۶۴	درصد			
۴/۱۶	۵۰	۳	۳	۵	۱۱	۲۸	۴	تفکر انتقادی		
	۱۰۰	۶	۶	۱۰	۲۲	۵۶	درصد			

چنانکه در جدول (۵) ملاحظه می‌گردد، تناسب الگو با بعد شایستگی‌های مدیریتی (محوری) در مولفه ادراکی و شاخص‌های آن شامل تفکر سیستمی، تفکر خلاق، تفکر راهبردی و تفکر انتقادی میزان وزنی بالای ۳ را نشان می‌دهد که حکایت از آن دارد که این شاخص‌ها و مولفه‌ها با الگو تناسب دارند. از بین شاخص‌ها تفکر راهبردی بیشترین میانگین (۴/۵۲) را به خود اختصاص داده است.

پرسش ششم: منابع شایستگی‌های گروهی در سازمان‌های آموزشی آموزش و پرورش کدامند؟

در ادامه میزان وزن تناسب الگو با بعد شایستگی های گروهی، مولفه ارتباطی و شاخص های آن به شرح جدول (۶) ارائه می - گردد.

جدول (۶) میزان وزن تناسب الگو با بعد شایستگی های گروهی، مولفه ارتباطی و شاخص های آن

میانگین	جمع	طیف					ت.ف.ت.ف.ت.ف.	شاخص	ب.ت.ف.	بعد
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد				
۴/۰۲	۵۰	۳	۴	۳	۱۹	۲۱	۳۳	ارتباط		
	۱۰۰	۶	۸	۶	۳۸	۴۲	درصد			
۳/۹	۵۰	۳	۲	۷	۲۳	۱۵	۳۴	توانایی هماهنگی فعالیت های سازمانی		
	۱۰۰	۶	۴	۱۴	۴۶	۳۰	درصد			
۴/۲۴	۵۰	۱	۳	۶	۱۳	۲۷	۳۵	تعامل		
	۱۰۰	۲	۶	۱۲	۲۶	۵۴	درصد			
۳/۸۴	۵۰	۱	۲	۱۴	۲۰	۱۳	۲۶	ارتباط اطلاعاتی		
	۱۰۰	۲	۴	۲۸	۴۰	۲۶	درصد			
۳/۸۸	۵۰	۴	۲	۸	۱۸	۱۸	۳۷	کمک به برقراری روابط حسنه بین کارکنان		
	۱۰۰	۸	۴	۱۶	۳۶	۳۶	درصد			

بر اساس مندرجات جدول (۵) ملاحظه می گردد، تناسب الگو با بعد شایستگی های گروهی در مولفه ارتباطی و شاخص های آن شامل ارتباط، توانایی هماهنگی فعالیت های سازمانی، تعامل، ارتباط اطلاعاتی، کمک به برقراری روابط حسنه بین کارکنان میزان وزنی بالای ۳ را نشان می دهد که حکایت از آن دارد که این شاخص ها و مولفه ها با الگو تناسب دارند. از بین شاخص ها تعامل بیشترین میانگین (۴/۲۴) را به خود اختصاص داده است.

پرسش هفتم: منابع شایستگی های فردی در سازمان های آموزشی آموزش و پرورش کدامند؟  
میزان وزن تناسب الگو با بعد شایستگی های فردی، مولفه ویژگی های شخصیتی و شاخص های آن شامل مسئولیت پذیری، تعهد سازمانی، یادگیری مستمر، سعه صدر، اعتماد به نفس، آراستگی ظاهری، صبوری، انتقاد پذیری و قاطعیت.  
نتیجه گیری و ارائه ی پیشنهادها

هدف کلی پژوهش، شناسایی نقش عوامل مؤثر در توسعه شایستگی مدیران با رویکرد آینده پژوهی در سازمان های آموزشی آموزش و پرورش بوده است. روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است و در این پژوهش رویکرد آینده پژوهی مدنظر می باشد، بنابراین نوع پژوهش توسعه ای می باشد. از آنجایی که پژوهش حاضر دارای چهار مرحله می باشد؛ بنابراین جامعه پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی پژوهش متفاوت می باشد. در مرحله اول پژوهش که از تحلیل اسناد و مدارک علمی برای گردآوری اطلاعات استفاده شد، اسناد و مدارک موجود در زمینه شایستگی مدیران و آینده پژوهی واحدهای مطالعاتی را تشکیل دادند. در مرحله دوم پژوهش که از مصاحبه نیمه ساختمند برای گردآوری اطلاعات استفاده شد، جامعه آماری پژوهش را اعضای هیئت علمی دانشگاه، خبرگان و مدیران سازمان های آموزشی تشکیل دادند. در مرحله سوم پژوهش که پرسشنامه می باشد، جامعه آماری را مدیران سازمان های آموزشی وابسته به آموزش و پرورش استان البرز شامل: مدیران ابتدایی،

استثنایی، متوسطه اول، متوسطه دوم و مدیران اداره کل و مناطق ۸ گانه، تشکیل دادند. در مرحله چهارم پژوهش که تعیین برآزش شاخص‌ها و رابطه معناداری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها می باشد، جامعه آماری این مرحله، مدیران اداره کل و مناطق ۸ گانه آموزش و پرورش استان در نظر گرفته شده است. جهت نمونه گیری برای هر مرحله شیوه ی متفاوتی صورت گرفت بدین شکل که برای مرحله اول حجم نمونه «۵» نفر بود. در مرحله ی دوم پژوهش از روش نمونه گیری تلفیقی شامل نمونه گیری تصادفی خوشه ای و ساده استفاده شده است بدین شکل که تعداد دو منطقه شرقی و شمالی که شامل (مدارس و ادارات ناحیه یک کرج، منطقه طالقان و اداره کل آموزش و پرورش استان البرز به صورت تصادفی انتخاب شدند. در مرحله سوم پژوهش که پرسشنامه می باشد، جامعه آماری را تعداد ۱۳۳ نفر از مدیران سازمان های آموزشی وابسته به آموزش و پرورش استان البرز شامل مدیران، ابتدایی، استثنایی، متوسطه اول، متوسطه دوم و مدیران اداره کل و مناطق ۸ گانه تشکیل دادند. در مرحله ی چهارم پژوهش از روش نمونه گیری تمام شمار استفاده شد که حجم نمونه در این مرحله ۴۹ نفر بود. ابزار مورد استفاده در این پژوهش عبارت بود از پرسشنامه ای محقق ساخته با ۷۳ سوال، که مولفه های شایستگی های مدیریتی (محوری)، شایستگی های گروهی و شایستگی های فردی را می سنجید. در این جهت پاسخگویی به سؤال پژوهش از تحلیل اسناد و مدارک و مصاحبه نیمه ساختمند به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شد، علاوه بر آن در حین اجرای مصاحبه، سعی گردید تا زمان دستیابی به همگونی نتایج، روند جمع آوری اطلاعات و مصاحبه ادامه یابد، چرا که بخشی از اعتبار مصاحبه بستگی به این دارد که خبرگان و صاحب نظران درباره آنچه که از آن ها پرسیده می شود توافق داشته باشند و پژوهشگر مصاحبه را تا جایی ادامه خواهد داد که در تدوین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به همگونی نظرات پاسخ دهندگان در روند مصاحبه برسد. در اینجا فقط به بررسی روایی صوری اکتفا گردید، بدین منظور با توجه به نظرات اساتید و صاحب نظران حوزه شایستگی، ظاهر سؤالات مورد تأیید قرار گرفت. همچنین پس از محاسبه به روش آلفای کرونباخ، پایایی آن ۰/۸۶ به دست آمد. در توصیف داده‌ها از شاخص - های آمار توصیفی مانند نمودار دایره ای، شاخص های پراکندگی و گرایش مرکزی (میانگین، واریانس) و برای تحلیل داده ها از آزمون بار عاملی (جهت تعیین برآزش و رابطه معناداری ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) و آزمون تحلیل بار عاملی اکتشافی - تأییدی با استفاده از نرم افزار SPSS ویرایش ۲۱ استفاده گردید.

بر اساس بررسی های صورت گرفته بیشتر افراد نمونه در دامنه ی سنی ۴۱ تا ۵۰ سالگی (۵۴/۵۴٪) قرار دارند. همچنین بیشتر افراد نمونه مرد بوده (۶۰/۴۲ درصد) و دارای سابقه ی خدمت بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۵۱/۳۳ درصد) هستند.

**پرسش اصلی:** عوامل مؤثر بر توسعه شایستگی مدیران در سازمان های آموزشی آموزش و پرورش استان البرز، با رویکرد آینده پژوهی کدامند؟

بر این اساس شایستگی های مدیریتی (محوری) مؤثر در توسعه شایستگی مدیران شناسایی شد که مؤلفه های ادراکی، رهبری، تصمیم گیری و اجرایی را شامل می شد. همچنین نتایج آزمون نشان داد که بعد شایستگی های گروهی از دیگر عوامل اثرگذار بر توسعه ی شایستگی های مدیران بوده که شامل مؤلفه های ارتباطی، کار تیمی و مدیریت افراد می باشد. در ادامه ی بررسی عوامل اثر گذار نتایج نشان می دهد که بعد شایستگی فردی از دیگر عوامل مؤثر بر توسعه ی شایستگی های مدیران می باشد که مؤلفه های آن عبارتند از ویژگی های شخصیتی و ویژگی های اخلاقی.

با توجه به نتایج و یافته های پژوهشی حاصل از بررسی صورت گرفته در این پژوهش پیشنهاداتی به شکل ذیل ارائه می گردد:

۱. با توجه به نتیجه بدست آمده برای پرسش اصلی پژوهش پیشنهاد میگردد در پژوهش های آتی با استاندارد سازی پرسشنامه ها و تفکیک عوامل در هر پژوهش، در این زمینه گامی جهت تدقیق عوامل اثر گذار بر شایستگی مدیران آموزشی برداشته شود. و همچنین بر اساس یافته ی اصلی این پژوهش و دیگر پژوهش ها دست اندرکاران امور مربوط به انتخاب مدیران آموزشی با توجه به شایستگی های بدست آمده از نتایج پژوهش ها نسبت به انتساب مدیران شایسته اهتمام ورزند.
۲. در رابطه با پرسش اول پژوهش می توان گفت با توجه به مولفه های عوامل مدیریتی محوری پیشنهاد می گردد متصدیان نسبت به انتساب مدیران شایسته اقدام نموده و بر اساس شایستگی احراز شده اجازه مدیریت را به وی داده و با



فراهم آوردن زمینه های لازم برای مدیر، قدرت مانور وی را بالا برده و اجازه دهند که مدیری با این شایستگی ها موجبات ارتقای سازمان را فراهم آورد.

۳. با توجه به نتایج به دست آمده از پرسش دوم پژوهش مبنی بر شایستگی گروهی مدیران، پیشنهاد میگردد در این زمینه با استفاده از اساتید مجرب نسبت به دانش افزایی و مهارت آموزی هر چه بیشتر مدیران اقدام گردد. با در نظر گرفتن مؤلفه های شناسایی شده یعنی ویژگی های شخصیتی و اخلاقی پیشنهاد می گردد مدیران بالادستی ضمن ارج نهادن به این ویژگی ها با مدیریت احساسات خود در مواقع لزوم انگیزه ی درونی افراد مستعد و شایسته ی مدیریت را بالا ببرند.

پیشنهادهای کاربردی

۱. ایجاد جو رقابت مناسب و فراهم آوری امکان نشان دادن شایستگی ها

۲. بررسی دوره ای ویژگی های مدیران

۳. آموزش مهارت های لازم به مدیران به صورت دوره ای

محدودیت های پژوهش

در کنترل پژوهشگر

۱. انتخاب موضوع پژوهش و متغیرهای آن .

۲. محدود کردن جامعه آماری به مدیران البرز

۳. انتخاب موقعیت و محل پژوهش .

۴. انتخاب آزمودنی ها.

خارج از کنترل پژوهشگر

۱. دشواری در تکمیل پرسشنامه ها به دلیل عدم اعتماد گروه مورد بررسی به کارهای پژوهشی.

۲. این پژوهش در نمونه مورد نظر معتبر است. لذا جهت گسترش پایایی آن می بایست در سطح وسیع تر و حتی در سطح کل کشور انجام پذیرد.

۳. تکیه بر نتایج داده های خود گزارش دهی که امکان تحریف واقعیت را توسط شرکت کنندگان فراهم می آورد از محدودیت های پژوهش است.

۴. محدودیت منابع و پژوهش های مرتبط در این حوزه.

نبود پرسشنامه استاندارد در رابطه با موضوع پژوهش.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

منابع:

۱. آذر، عادل؛ لطیفی، محمدحسین. (۱۳۸۷). درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت. اندیشه مدیریت (۲). ۶۹ - ۳۷.
۲. برای بهینه سازی مدل جانشین پروری کارکنان. دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال چهارم، شماره ۱.
۳. بیدختی، علی اکبر امین و همکاران. (۱۳۹۳). آینده پژوهی تغییرات رویکردی آموزش عالی در توسعه سرمایه انسانی کشور؛ سناریویی محتمل برای افق؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۱، شماره ۳.
۴. جهانیان، رمضان. (۱۳۸۹). صلاحیتهای مورد نیاز مدیران آموزشی. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره سوم.
۵. چیت ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمد مهدی و غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۱). تدوین الگوی محوری شایستگی های مدیران فرهنگی اجتماعی دانشگاهها در ایران اسلامی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، شماره ۲.
۶. ساروخانی، باقر (۱۳۸۷). روش های تحقیق در علوم اجتماعی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

۷. قربانی، سعید. (۱۳۹۲). تبیین کارکردهای آینده پژوهانه مهدویت، فصلنامه مطالعات آینده پژوهی، سال دوم، شماره ۶.
۸. کرمی، مرتضی. (۱۳۸۶). آموزش مدیران با الگوی شایستگی. ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۷۹.
۹. ملکی فر، عقیل و همکاران. (۱۳۹۰). الفبای آینده پژوهی و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا. بی جا: کرانه ی علم.
۱۰. مقدسی، علیرضا. (۱۳۸۳). مراحل توسعه سیستم در متدولوژی سیستم های نرم. ماهنامه تدبیر. سال ۱۵، شماره ۱۵۳.
۱۱. اسلاتر، ریچارد. (۱۳۹۰). نواندیشی برای هزاره نوین، ترجمه عقیل ملکی فر و همکاران. موسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری های دفاعی.
۱۲. اعرابی، سیدمحمد و منتی، حسین (۱۳۸۹) استراتژی تکنولوژی، چاپ اول. تهران: محکامه.
۱۳. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۷) مدیریت عمومی. چاپ سی و دوم تهران: نشر نی.
۱۴. جهانیان، ناصر. (۱۳۸۲). اهداف توسعه با نگرش سیستم. تهران؛ سازمان پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.
۱۵. جهانیان، رمضان. (۱۳۸۷). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، چاپ اول. کرج: سرافراز.
۱۶. دلاور، علی. (۱۳۹۱). روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی. ویراست چهارم، تهران: ویرایش.
۱۷. دلاور، علی؛ حیدری تفرشی، غلامحسین. (۱۳۹۲). روش های پژوهش در علوم اجتماعی. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۸. رایبیز، استیفن. (۱۳۸۶). مبانی مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدعلی رفیعی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۹. رایبیز، استیفن. (۱۳۸۸). تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ بیست و ششم. تهران: صفار اشراقی.
۲۰. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۹۱). روش های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ بیست و چهارم، تهران: آگه.
۲۱. سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی. (۱۳۸۳). سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، آذر ماه ۱۳۸۳.
۲۲. علی زاده تبریزی، آنا. (۱۳۹۰). بررسی صلاحیت حرفه ای مدیران مراکز پیش دبستانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد، واحدتهران مرکز.
۲۳. قرائی پور، رضا. (۱۳۸۲). ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت سایکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه ای، پایان نامه کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ص).
۲۴. کرمی، مرتضی؛ صالحی، مسلم. (۱۳۹۲). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی: رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران. تهران: آبیژ.
۲۵. گال، مردیت؛ بورگ، والتر و گال، جویس. (۱۳۸۴). روش های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی. مترجمان: نصر، احمدرضا و همکاران. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) و دانشگاه شهید بهشتی.
۲۶. گوردون، آدام. (۱۳۹۰). فهم آینده؛ ترجمه طیبه واعظی. تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
۲۷. معارفونده زهرا. (۱۳۹۲). طراحی الگوی تضمین کیفیت رشته مدیریت آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.

۲۸. Akkermans, H. U. Jos. (۲۰۱۰). Competencies for the Contemporary Career Development and Preliminary Validation of the CareerCompetencies uestionnaire. Netherlands.
۲۹. Alfredo Serpell, Ximena Ferrada. (۲۰۰۷). A competency-based model for construction supervisors in developing countries. *Personnel Review*, ۵۸۵-۶۰۲.
۳۰. Baker, R. (۲۰۰۳). Identifying and assessing Competencies: A Strategy to Improve Leadership. <http://www.opm.gov>.
۳۱. Cary, C & Goldman, D. (۲۰۰۱). A Framework of Emotional Competencies. <http://www.smtl.co.uk>.
۳۲. Chyung, S. Y, stepich, D, & Cox, D. (۲۰۰۶). Building a competency-based curriculum Architecture Educates ۲۱ST century Bussiness practitioners. *Journal of Education for to Bussiness*, ۱۰۶ (۱).
۳۳. Clark, J., & Armit, K., (۲۰۱۰). "Leadership competency for doctors: a framework", *Leadership in Health Services*, Vol. ۲۳ Iss: ۲, pp. ۱۱۵-۱۲۹.
۳۴. Cochran, G. R, B. S, M. S. (۲۰۰۹). Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a ۲۱st Century Extension Organization. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
۳۵. Cooper, S., Lawrence, E., Kierstead, J., Lynch, B., & Luce, s., (۱۹۹۸). Competencies. <http://www.refa.de/INTERNATIONAL/cbt-hp.html>.
۳۶. Department of public service and administration. (۲۰۰۳). SMS handbook. [www.Publicservice.gov.za](http://www.Publicservice.gov.za).
۳۷. Dubois, D. D, Rathwell, W. J. (۲۰۰۰). The competency toolkit: Volume ۱. Amherst, MA: HRD Press
۳۸. Dubois, D. D., & Rothwell, W. J., With Deborah Jo King Stern & Linda K. Kemp. (۲۰۰۴). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing, Mountain View, California, First printing, p ۱۶.
۳۹. Fischer, K. (۲۰۱۳). Transforming HRM Globally: the Center of Excellence Approach. In Stopper, W. G. *Current Practices. Human Resource Planning*. ۲۶(۲), ۵-۱۱.
۴۰. Hamel, G. (۱۹۹۱), " Competition for Competence and Interpreter Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. ۱۲, pp: ۸۳-۱۰۳.
۴۱. Porter, M. E. (۱۹۸۷), " From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. ۶۵, No. ۳, pp: ۴۳-۵۹.
۴۲. Sanchez, J, C. (۲۰۱۰). University training for entrepreneurial competencies:Its impact on intention of creation. Springer Science+Business Media.
۴۳. Woolacott, L. C. (۲۰۰۹). Taxonomies of Engineering competencies and Quality Assurance in Engineering Education. Springer Science+Business Media, ۲۵۷-۲۹۵.