

شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی

دکتر حسین خنیفر^۱، ناهید نادری بنی^۲، صلاح الدین ابراهیمی^۳، مرجان فیاضی^۴، محمد حسین رحمتی^۵

Received: 10/05/2018
Accepted: 06/03/2019

صفحات: ۱۲۵-۱۰۵

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۲۰
پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۱۵

چکیده

این پژوهش آمیخته با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از مطالعه اکتشافی مؤلفه‌های شایستگی مشخص‌شده و از طریق تحقیق توصیفی-پیمایشی مورد ارزیابی قرار داده شد. جامعه پژوهش در بخش کیفی، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر گلوله برفی با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران مصاحبه شد. جامعه‌ی آماری در مرحله کمی کلیه مدیران آموزش و پرورش شهر تهران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۲۵۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش در مرحله کیفی مصاحبه بدون ساختار و در مرحله کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. به‌منظور تحلیل یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه کیفی، از روش تحلیل محتوای استقرایی مبتنی بر کدگذاری باز و محوری استفاده شد. برای تحلیل داده‌های کمی نیز از تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی (تخصص، تجربه، دانش بروز، دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، دانش محیطی و شناخت اسناد بالادستی)، هوش و استعداد (هوش منطقی، هوش میان فردی، هوش فرهنگی، هوش هیجانی، خلاقیت، توانایی رهبری، توانایی مدیریتی، قدرت تصمیم‌گیری)، مسائل اعتقادی و اخلاقی (اخلاق حسنه، التزام به ارزش‌های جامعه، سعه‌صدر، مهربانی، مسئولیت‌پذیری).

کلید واژگان: منابع انسانی، شایستگی، شایستگی مدیران، کانون ارزیابی.

- ۱- استاد گروه مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران
- ۲- استادیار گروه مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران
- ۳- دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، تهران، ایران

Email: khanifar@ut.ac.ir

۸

نویسنده مسئول:

- ۴- استادیار گروه مدیریت و منابع انسانی دانشگاه تهران، تهران، ایران
- ۵- استادیار گروه مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز که سازمان‌ها در پی کسب بیشترین مزیت رقابتی هستند، تحقق اهداف سازمان‌ها در گروهی افراد لایق و توانایی است که با مدیریتی شایسته بتوانند انتظارات سازمان را برآورده سازند (Sepahand and Shariat Nezhad, 2014). رقابت‌پذیری وضعیت کنونی و سرعت تغییرات، باعث فشار روزافزون بر مدیران برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده گردیده، به طوری که دستیابی به این اهداف بیش از هر چیزی به شایستگی مدیریتی مدیران بستگی دارد (Sparro, Brewster, and Chung, 2016). در عصر جهانی‌شدن و پیشرفت روزافزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها (Hitt, Chet, M and Colella, 2016) و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار (Abili, 2011) به شمار می‌رود و در اختیار داشتن مدیرانی مستعد و توانمند است که می‌تواند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کند (Sweem, 2011).

وزارت آموزش و پرورش از نظر تعداد نفرات شاغل در آن بزرگ‌ترین سازمان دولتی ایران به شمار می‌رود، آموزش و پرورش با ساختاری یادگیرنده و یاد دهنده، می‌باید به این منابع مهم انسانی (دانش آموزان) یعنی نیروی انسانی (تحول‌گرا، بامهارت و کارآفرین) توجه خاص معطوف دارد، از این گذشته نزدیک به ۱۵ درصد بودجه کشور، در آموزش و پرورش به مصرف می‌رسد، از این رو شاید نظام تعلیم و تربیت بیشترین سهم بودجه دولتی را - صرف نظر از گستره کمی آن - به خود اختصاص داده است. 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 است (Fallahi, 2010). از دیدگاه منتقدان، نظام فعلی آموزش و پرورش پاسخگوی خیل عظیم مطالبات، نیازها و انتظارات جامعه نیست و نیازمند تحولی اساسی است (Azizi, 2007)؛ بنابراین مدیریت این سازمان به مدیران لایق و شایسته نیاز دارد.

به منظور گزینش شایسته افراد برای مشاغل مدیریتی و کارشناسی، روش‌های متعددی باهدف تشخیص و تطبیق ویژگی‌ها و شایستگی‌های کارکنان با مشاغل، طراحی شده است که با انجام یک بررسی تطبیقی بین سازمان‌های مهم دنیا یکی از مهم‌ترین این رویکردها که بسیاری از سازمان‌ها از آن استفاده می‌کنند کانون ارزیابی و توسعه^۱ است. مرکز ارزیابی یکی از مهم‌ترین و معتبرترین روش‌های ارزیابی به شمار رفته و تصمیم‌گیری کم‌خطا تر و معتبرتری را به ارمغان آورده و در سه حیطة تشخیص، آموزش، ارتقا و توسعه کارکنان می‌تواند کارساز باشد؛ و از

مهم‌ترین وظایف مرکز ارزیابی تدوین و استخراج مدل شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیریتی در سازمان است (McClarty and Gaertner, 2015). 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. 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. عمده‌ترین مشکل در این زمینه تصمیم‌گیری در مورد جذب، گزینش، انتصاب و ارتقاء افراد می‌باشد که به‌طور یقین‌عاری از خطا نخواهد بود (Miller and Moultrie, 2013). کانون‌های ارزیابی متشکل از ارزیاب‌های تائید 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 (Taylor, 2007).

همه اعضای جامعه دورانی مهم از زندگی خود را در مدرسه سپری می‌کنند و در زندگی نیز به صورت‌های مختلف تحت تأثیر عملکرد این سازمان قرار می‌گیرند. به‌این‌ترتیب مدارس و عملکردشان که متأثر از عملکرد نیروی انسانی آن‌هاست، اهمیت و حساسیت اجتماعی بالایی دارد (Aref Nejad, 2018)؛ و علیرغم انجام مطالعات بسیار در زمینه منابع انسانی، با این حال هنوز مفهوم روشن و آشکاری برای موضوع شایستگی‌های مدیران جهت استفاده در کانون ارزیابی به‌خصوص در آموزش و پرورش توسعه‌نیافته است؛ بنابراین، مسئله اصلی تحقیق حاضر این است شایستگی‌های مدیران مدارس جهت استفاده در کانون‌های ارزیابی کدامند؟ با توجه به توضیحات داده‌شده کاملاً مشخص می‌شود که برای بهبود وضعیت آموزش و پرورش، توسعه کشور و بهبود برون‌داد آن، لازم است نظام آموزشی توسط مدیران لایق و دارای شایستگی‌های لازم مدیریت شود. بنابراین پرداختن به موضوع شناسایی شایستگی‌های مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی از اهمیت بسیار برخوردار است.

مبانی نظری

نظریه‌های نوین اقتصادی با تأکید بر اقتصاد دانش‌محور، موفق‌ترین اقتصاد در آینده را اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به‌صورت تجاری بهره‌برداری کند (Muller, and Turner, 2010). از این‌رو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در

1. Competencies

2. The right person for the right job

تولید دانش و کسب موفقیت بسیار مورد توجه است (Nunn, 2007). امروزه تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی دانش‌محور، شایسته، و توانمند باشند؛ بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی لزوم حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان مورد توجه بوده و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تأکید می‌شود (Pourezat, 2013).

مطالعات نشان داده‌اند که از عوامل اصلی رشد و توسعه جوامع، آموزش و پرورشی است که دارای اهداف مناسب باشد و به اهداف خود دست یابد. برای تحقق این اهداف و حرکت در این مسیر، مدیران نقش تعیین‌کننده دارند. علمای سازمان ضمن تأکید بر نقش مدیران، بیان می‌دارند که کیفیت مدیریت در نظام‌های آموزشی به میزان قابل توجهی، موفقیت و نحوه سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش را مشخص خواهد کرد (Cochran, 2009).

شایستگی و شایستگی منابع انسانی: شایستگی در فرهنگ لغات عمومی به معنای لیاقت، کاردانی، مهارت و تبحر و در فرهنگ لغات تخصصی مدیریت به معنای صلاحیت، اهلیت، قابلیت و توانایی آمده است. شایستگی هرگونه نگرش، مهارت، رفتار یا دیگر ویژگی‌های منابع انسانی است که برای انجام یک شغل ضروری است و از همه مهم‌تر این‌که افراد برتر را از افراد عادی متمایز می‌سازد (Muller, and Turner, 2010). (Boyatzis, 1982) شایستگی را به‌عنوان توانایی و یا قوه ذهنی که فرد را به بروز رفتار تأمین‌کننده نیازهای شغل در پارامترهای محیط سازمانی و کسب نتیجه مورد انتظار است، تعریف می‌کند. (Edwards, 2008) شایستگی را به‌عنوان یک ویژگی اساسی که مربوط به عملکرد مؤثر و یا برتر در شغل و یا نقش است، تشریح می‌کند.

مقایسه دو مفهوم شایستگی‌ها^۱ و صلاحیت‌ها^۲: صلاحیت به آنچه فرد توانایی انجام آن را دارد اشاره می‌کند درحالی‌که شایستگی به نحوه انجام آن می‌پردازد. صلاحیت‌ها به گروهی از مهارت‌هایی که به‌طور رضایت بخشی به کار گرفته می‌شوند گفته می‌شود درحالی‌که شایستگی - ها به رفتارهایی که در حین این عملکرد شایسته بروز می‌کند، اشاره دارد (Riccio, 2010).

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 پرسنل سازمان (نه الزاماً مدیران) مورد استفاده قرار می‌گیرد. درحالی‌که عبارت دومی به خصوصیات درونی فرد مرتبط

1. Competencies

2. Competences

است و دیدگاهی است که در آمریکا برای تشریح عملکرد بالاتر و به‌ویژه مدیران به‌کاربرده می‌شود (Babayi, 2009). مراتب در جدول ۱ منعکس است:

جدول ۱: مقایسه دو مفهوم شایستگی و صلاحیت (Sayadati, 2009)

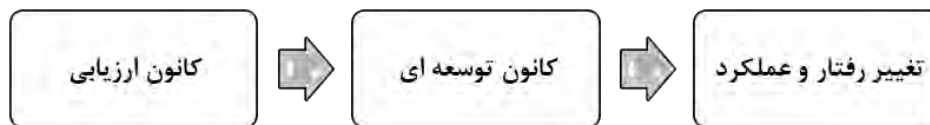
شرح	شایستگی‌ها	صلاحیت‌ها
نوع کشور	آمریکا	انگلیس
هدف	بیانگر عملکرد برتر	بیانگر حداقل استاندارد
تمرکز	شخص (فرد)	شغل (نقش)
تبیین	خصوصیات پرسنلی	وظایف و نتایج
گروه پرسنلی مورد نظر	مدیران	همه پرسنل

مقایسه دو مفهوم شایستگی و مهارت: مهارت چیزی است که می‌تواند یاد گرفته شود و از طریق تمرین تقویت شود. شایستگی شیوه‌ای است که یک مهارت عملی می‌شود؛ هر نوع مهارتی در دنیا می‌تواند تبدیل به شایستگی شود (Mashhoudi, 2012).

کانون ارزیابی

رویکرد جدیدی که مدت‌هاست در سازمان‌های توسعه‌یافته به عنوان شیوه‌ای در جهت سنجش قابلیت‌ها و ارزش‌های مورد انتظار افراد و سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد، کانون ارزیابی می‌باشد. در سال‌های اخیر استفاده از آن به منظور تصمیم‌گیری در موضوعات خطیری همچون انتخاب، ارزیابی و آموزش مدیران و کارشناسان رشد فزاینده‌ای یافته است (Vazhir, 2016).

۱. کانون ارزیابی: کانون با این رویکرد با هدف انتخاب، انتصاب و ارتقاء مورد استفاده قرار می‌گیرد و به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابان با استفاده از تمرین‌ها و آزمون‌های متنوع دلالت دارد که برای انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب عمدتاً مدیریتی استفاده می‌شود.
۲. کانون توسعه‌ای: با هدف توسعه فرد، انتصاب و ارتقاء استفاده می‌شود و فرآیندی است که در آن شخص شاغل در کانون توسعه مورد ارزیابی قرار گرفته و برنامه توسعه فردی متناسب با توانایی، دانش و مهارت به شرکت‌کننده ارائه می‌شود.
۳. تغییر رفتار و عملکرد: کانون با این رویکرد با هدف ارائه بازخورد به شرکت‌کننده، برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نقاط ضعف و کمبودها به منظور یادگیری و بروز رفتار جدید، مورد استفاده قرار می‌گیرد. تکامل کانون در شکل (۱) مشاهده می‌شود:



شکل ۱: مدل بلوغ کانون ارزیابی (Vazhir, 2016).

پیشینه پژوهش

در ادامه‌ی بررسی پیشینه‌ی پژوهشی (Aref Nejad, 2018)، نشان داد که مؤلفه‌های وجدان کاری، قانون‌مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است. (Torkzadeh and Mohammadi, 2017)، نشان داد که به‌طورکلی مدیران قلمرو تحقیق، در ابعاد سه‌گانه ارزشی- منشی، دانشی- بینشی و مهارتی - روشی، از شایستگی‌های لازم برخوردار بودند. (Zarei Matin, Rahmati, Mousavi, and Vedadi, 2016)، یک مدل شایستگی برای مدیران سازمان‌های فرهنگی ارائه دادند که دربردارنده سه شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش نرم)، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی بود. (Sparrow and Otaye, 2015)، در مطالعه خود به این مطلب اشاره می‌کنند که رهبری به‌عنوان یکی از پارامترهای شایستگی مدیریتی می‌تواند از طریق نفوذ خود بر پیروان بر رفتار خلاقانه تأثیر گذاشته و محیطی ایجاد کند که مشوق کارآفرینی باشد. (Mahmoudi, 2013)، نشان داد که در آرای اساتید برای شناسایی شایستگی‌ها حرفه‌ای، بالاترین میانگین، به مؤلفه شایستگی‌های شخصیتی و پایین‌ترین میانگین، به مؤلفه شایستگی‌های سیاسی مربوط است. نتایج پژوهش (Jahaniyan, 2012)، نشان داد که مهم‌ترین صلاحیت‌های موردنیاز مدیران آموزشی عبارت‌اند از: صلاحیت‌های مدیریتی و رهبری، صلاحیت‌های اجتماعی، صلاحیت‌های تکنولوژی، صلاحیت‌های فردی، صلاحیت‌های سیاسی و صلاحیت‌های فرهنگی. (Martina, Hana and Jiri, 2012)، در پژوهش خود نشان دادند که شناسایی و گسترش شایستگی‌های مدیریتی یک ابزار مهم مدیریت منابع انسانی است که سازمان به‌وسیله آن می‌تواند به اهداف استراتژیک خود دست یابد. (Bucur, 2012) نشان داد که توانایی برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر برای مدیران ارشد ضرورت دارد و شایستگی‌های کم‌اهمیت‌تر از جمله توانایی حل تعارضات درون‌سازمانی برای مدیران میانی و اجرایی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

به اعتقاد (Lepak, Liao, Chung, and Harden, 2012)، شایستگی‌های موردنیاز مدیران، نفوذ، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش، موفقیت طلبی، تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی،

ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند. (Lee, Y, 2010)، نشان داد که افراد برای عملکرد بالا، نیاز به شایستگی‌های زیر دارند: پیشرفت گرایی، 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.

پیشینه نشان می‌دهد اندیشمندان و پژوهشگران حوزه‌های مختلف این پدیده را از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند. ولی به رغم اهمیتی که تصمیمات مدیران در محیط پرشتاب کنونی برای سازمان آموزش و پرورش و مدارس دارد تاکنون پژوهشی تخصصی و جامع در محیط آموزش و پرورش در راستای کانون ارزیابی صورت نگرفته است. بنابراین پرداختن به این مسئله، ضرورت دارد، تا روشن نشود شایستگی‌های اساسی مدیران کدام‌اند، نمی‌توان در راستای اجرای موفق کانون، انتصاب مدیران و بهبود تصمیمات در آموزش و پرورش و مدارس تلاش کرد.

روش شناسی پژوهش

در این پژوهش آمیخته هم از داده‌های کمی و هم از داده‌های کیفی برای نیل به هدف یادشده استفاده شد. با توجه به اینکه بافت نظام آموزشی کشورمان دارای بافت منحصر به فردی از نظر مدیریت، ساختار، فرهنگ و فضای حاکم بر آن است، پژوهش حاضر بر آن شد تا ابتدا از رویکرد کیفی برای استخراج مقوله‌های مربوطه استفاده شود. در مرحله دوم و بر اساس داده‌های کیفی، مطالعه‌ای کمی نیز انجام گرفت تا به تایید و تصدیق یافته‌های به دست آمده از مرحله کیفی بپردازد. بنابراین رویکرد پژوهش قیاسی - استقرایی است. جامعه پژوهش در بخش کیفی، کلیه صاحب نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور می‌باشد. در مرحله کیفی، از نمونه‌گیری هدفمند^۱ مبتنی بر گلوله برفی^۲ استفاده شد. تعداد افراد گروه نمونه، بر مبنای اشباع نظری^۳ بود. که، تعداد ۱۲ نفر مورد مطالعه قرار گرفتند. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران آموزش و پرورش (ارشد، میانی و عملیاتی) در شهر تهران بودند، که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای^۴، بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۵۰ نفر انتخاب شدند.

-
1. Purposeful sampling
 2. Snowball sampling
 3. Theoretical saturation
 4. Cluster sampling

جدول شماره ۲: تعداد افراد نمونه به تفکیک جنسیت و تحصیلات

تعداد		جنسیت
مرحله کمی	مرحله کیفی	
۱۲۰ نفر	۸ نفر	مرد
۱۳۰ نفر	۴ نفر	زن
سطح تحصیلات		
مرحله کمی	مرحله کیفی	لیسانس
۱۰۵ نفر	۰	فوق لیسانس
۱۲۵ نفر	۱ نفر	دکتر
۲۰ نفر	۱۱ نفر	

ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه بدون ساختار بود. به منظور گردآوری داده‌های کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که گویه‌های آن برگرفته از نتایج تحلیل داده‌های کیفی در مرحله اول بود. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر هم داده‌های کیفی و هم کمی استفاده شد، می‌توان ادعا کرد که از روش سه‌بعدی نگری^۱ برای اعتباربخشی به داده‌ها استفاده شده است. همچنین در بخش کیفی از روش بازخورد مشارکت‌کننده^۲ نیز استفاده شد. در بخش کمی نیز ابتدا از روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه و سپس از ضریب آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه استفاده شد که ۰/۸۷ بود. به منظور تحلیل یافته‌های به دست آمده از مصاحبه کیفی، از روش تحلیل محتوای استقرایی^۳ مبتنی بر کدگذاری باز^۴، استفاده شد. برای تحلیل داده‌های کمی نیز از تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد.

تحلیل یافته‌ها

با توجه به اینکه پژوهش حاضر هم شامل گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی و هم داده‌های کمی است، تحلیل هر کدام از این داده‌ها به صورت مجزایی ذیلاً عرضه می‌شوند.

1. Triangulation
2. Participant feedback
3. Inductive content analysis
4. Open coding

تحلیل داده های کیفی

ابتدا از صاحب نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش خواسته شد تا نظرات، دانش و تجربه های خود درباره شایستگی های مورد نیاز مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی بیان کنند. یافته های به دست آمده از مصاحبه با آن ها در زیر بیان شده است.

جدول شماره ۳: مقوله های به دست آمده از بخش کیفی

شماره مصاحبه	مقولات فرعی	مقولات اصلی
۱۰، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	تخصص	دانش و آگاهی
۱۲، ۱۱، ۷، ۶، ۳، ۲، ۱	تجربه و سابقه کاری	
۱۰، ۹، ۶، ۳، ۲	دانش بروز	
۱۲، ۷، ۶، ۵، ۱	دانش فناوری اطلاعات	
۱۰، ۹، ۴، ۶، ۱	آگاهی از قوانین اجرایی مرتبط	
۱۲، ۱۱، ۸، ۷	دانش محیطی	
۷، ۵، ۴، ۳	شناخت اسناد بالادستی	
۱۱، ۹، ۸، ۷، ۶، ۱	هوش منطقی	هوش و استعداد
۱۲، ۸، ۷، ۶، ۵، ۱	هوش میان فردی	
۱۱، ۱۰، ۹، ۳، ۲	هوش فرهنگی	
۱۲، ۱۱، ۸، ۶، ۱	هوش هیجانی	
۱۲، ۱۰، ۹، ۷، ۶، ۲، ۱	خلاقیت و نوآوری	
۱۲، ۱۱، ۱۰، ۴، ۳، ۲	توانایی رهبری	
۹، ۷، ۲، ۱	توانایی مدیریتی	
۱۲، ۵، ۴، ۳	قدرت تصمیم گیری	
۱۲، ۵، ۱	اخلاق حسنه	مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی
۱۱، ۲، ۱	التزام به ارزش های جامعه	
۹، ۲	سعه صدر	
۱۰، ۷	مهربانی	
۹، ۳	مسئولیت پذیری	ویژگی های شخصیتی و فیزیکی
۱۲، ۶، ۴، ۲، ۱	آراستگی	
۸، ۶، ۴، ۱	انعطاف پذیری	
۹، ۷، ۵	تعهد سازمانی	
۱۰، ۲، ۱	انضباط	
۹، ۸، ۲	انتقادپذیری و مشارکت پذیری	
۱۱، ۱۰، ۴	سلامت جسمی و روحی	

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس جهت استفاده در کانون را می‌توان در چهار مقوله اصلی دسته‌بندی کرد که هر کدام از این مقولات اصلی نیز در بردارنده خرده مقولات دیگری هستند که شرح مبسوط آن‌ها ذیلاً ارائه می‌شود.

الف) دانش و آگاهی

این مقوله شامل شایستگی‌هایی است که بیشتر در حیطه‌های آگاهی و دانش تخصصی معنی پیدا می‌کند. به طوری که مدیر مدرسه باید دارای مجموعه‌ای از توانمندی‌های حرفه‌ای: تخصص، تجربه و سابقه کاری، دانش بروز، دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی مرتبط، دانش محیطی و شناخت اسناد بالادستی باشد. که هر کدام از آن‌ها به شرح زیر توضیح داده می‌شوند.

≠ تخصص

برای مدیران مدارس، تخصص و آگاهی در زمینه تدریس، آموزش، مسائل تربیتی، مسائل مدیریتی و آموزشگاهی لازم است.

"از نظر من یک مدیر در درجه اول باید بر موضوع و مسائلی که قرار است مدیریت

کند و اتفاقاً تا حد زیادی نیز متناسب با رشته تحصیلی اوست، مسلط باشد."

≠ تجربه و سابقه کاری

منظور از تجربه همه مهارت‌ها و دانسته‌ها، از برخی پدیده‌ها و موضوعات که ناشی از برخورد با آن موضوع و درگیری با آن پدیده در خلال دورانی معین می‌باشد.

"باید مراتب مدیریت را پله پله طی نماید و در پست‌های معلمی، معاونت و

پست‌های مرتبط با آن نیز کار کرده باشد (۲، ۶، ۷)."

≠ دانش بروز

باید تحول رفتاری، نگرشی، انگیزشی، عاطفی و شخصیتی در دانش‌آموزان و همکاران ایجاد کند.

"دانش مدیر بروز باشد (۲، ۳)."

≠ دانش فناوری اطلاعات

مدیر باید به کامپیوتر تسلط داشته باشد و از شبکه‌های اینترنتی و کامپیوتری بهره‌گیری نماید.

"به طور مداوم دانش خود در زمینه کامپیوتر را بروز نماید (۴، ۱۲)."

≠ آگاهی از قوانین اجرایی مرتبط

مدیر باید از قوانین کاری، بخشنامه‌ها، نحوه اجرا و وزارتخانه آگاه و بر آن‌ها تسلط داشته باشد.

"با قوانین آموزش و پرورش و مدرسه آشنایی کافی داشته باشد (۶، ۱)."

≠ دانش محیطی

یعنی این که مدیر با محیط جغرافیایی اطراف، شیوه کار مدارس برتر، توانایی‌ها و موفقیت‌های مدرسه آگاه باشد.

"مدیر باید تجارب موفق و ناموفق مدارس اطراف را بداند (۸)."

≠ شناخت اسناد بالادستی

مدیر نظام و اهداف آموزش و پرورش و اسناد تحول بنیادین، برنامه درس ملی و ... بشناسد.

"مدیر باید آگاهی و دانش کافی از سند تحول بنیادین و ... داشته باشد (۳، ۵)."

(ب) هوش و استعداد

≠ هوش منطقی

هوش منطقی شامل توانایی کشف الگوها، استدلال قیاسی و تفکر منطقی است. افرادی که از این نوع هوش برخوردارند برای برقراری ارتباط میان اطلاعات متنوع بر اساس الگوهای منطقی و عددی می‌اندیشند (Ebrahimi, 2014).

"باهوش بوده و مطالب را خوب درک و تحلیل نماید (۱، ۶)."

≠ هوش میان فردی

یعنی استعداد درک انگیزه‌ها و احساسات دیگران و مهارت در روابط (Ebrahimi, 2014).

"مدیر باید توانایی برقراری ارتباط و توانایی همکاری و استفاده از کارشناسان

متخصص و مطلع در زمینه کاری و فنی را داشته باشد (۵)."

≠ هوش فرهنگی

هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. مدیران دارای هوش فرهنگی قادر به تفسیر و انطباق با طیف متنوعی از موقعیت‌های فرهنگی و سلايق مختلف هستند.

"مدیر باید به‌طور موثر با دیگر فرهنگ‌ها و افراد ارتباط موثر داشته باشد (۱۱)."

≠ هوش هیجانی

مدیر با توجه به شرایط کاری و محیط مدرسه باید هیجان‌های خود را بشناسد و عواطف و هیجان‌های خود را بتواند کنترل نماید. مدیرانی که از هوش هیجانی برخوردارند می‌توانند عواطف خود و دیگران را کنترل کرده، بین پیامدهای مثبت و منفی عواطف تمایز گذارند و از اطلاعات عاطفی برای راهنمایی فرایند تفکر و اقدامات شخصی استفاده کنند.

"مدیر باید بتواند هیجان‌های خود را بشناسد (۱)." \neq

خلاقیت و نوآوری

مدیر مدرسه خلاق، توانایی تولید اندیشه‌ها و افکار نو و نگاه کنجکاو و کاوشگر به پدیده‌های موجود و توانایی تبدیل اندیشه‌های نو به کاربردهای قابل‌استفاده در مدرسه را دارد.

"خلق محیط بهره‌ور، پویا و خلاق (۱، ۱۲). توان ایده‌پردازی (۲ و ۶)." \neq

توانایی رهبری

مدیر مدرسه باید رهبر و هدایتگر باشد و قدرت تأثیرگذاری بر دیگران را داشته باشد.

"پرهیز از سبک آمرانه (۱۱). شخصیت منحصربه‌فرد و خوداتکا (۱۲)." \neq

توانایی مدیریتی

مدیر باید بتواند امور مدرسه را بر اساس قانون با ایجاد فضایی اثربخش و با کار داشته باشد.

"بتواند امور اجرایی و اداری را مدیریت نماید (۷)." \neq

توانایی تصمیم‌گیری

به نظر سایمون مهم‌ترین وظیفه مدیر تصمیم‌گیری است. مدیر باید توان و دانش تصمیم‌گیری را داشته باشد (Cochran, 2009). شنوندگان این‌گونه بیان می‌کنند:

"با الگوهای تصمیم‌گیری آشنا باشد (۱۲). مهارت مدل‌سازی داشته باشد (۳)." \neq

ج) مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی

مدیران باید دارای مجموعه‌ای از صلاحیت‌های اخلاقی و دینی و التزام به مقیدات نیز باشند.

اخلاق حسنه \neq

مدیر باید نماینده ارزش‌ها باشد تا با تجلی آن ارزش‌ها در رفتار و شخصیت خود بتواند دانش آموزان، معلمان و دیگر کارکنان را به ارزش‌ها هدایت کند.

"علاوه بر گزینش‌های عقیدتی، اخلاق مدیر باید حسنه و مثبت باشد (۱۲)." \neq

التزام به ارزش‌های جامعه

مدیر باید ارزش‌های دینی، اخلاقی و فرهنگی جامعه را به‌خوبی آگاه باشد و به آن‌ها احترام بگذارد. اظهار نظر مصاحبه‌شونده شماره ۱، ۱۱ نیز مؤید این نکته است.

"مقتضیات سازمان و ارزش‌های جامعه را در نظر بگیرد (۱ و ۱۱)." \neq

سعه صدر

یک مدیر مدرسه باید توجه داشته باشد که در مصدر امور با فراز و نشیب‌های گوناگونی مواجه است و برای دست یافتن به اهداف، سختی‌های فراوان در پیش دارد و اگر حوصله، بردباری و بلندهمتی را سلاح خود نکند اعتبار خود را زیر سؤال خواهد برد.

"مدیر باید دارای سعه صدر باشد و گرنه شیرازه کارهای وی از هم می‌ریزد (۲)".

≠ مهربانی

یکی از ظرایف کار مدیر چه در رویکرد مادی و چه در رویکرد الهی توازن بین مهربانی و قاطعیت یا بین درشتی و نرمی است (Aref Nejad, 2018).

"مدیر باید با دانش‌آموزان، معلمان، اولیا و کارکنان مهربان باشد (۱۰)".

≠ مسئولیت‌پذیری

مدیر باید در وظایف قبول مسئولیت کند و در قبال مشکلات و مسائل مدرسه پاسخگو باشد.

"مدیر باید در جهت پاسخگویی و مسائل مدرسه تلاش و پشتکار داشته باشد (۹)".

د) ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی

این مقوله شامل شایستگی‌هایی است که بیشتر در حیطه‌های شخصیتی، جسمانی، فردی و فیزیکی معنی پیدا می‌کند. که هر کدام از آنها به شرح زیر توضیح داده می‌شوند.

≠ آراستگی

داشتن ظاهر آراسته، مرتب و متین مدیر در انجام وظایف و امور مدرسه بسیار مؤثر است.

"مدیر باید لباس و ظاهری مرتب داشته و در برخورد متانت داشته باشد (۴)".

≠ انعطاف‌پذیری

مدیر باید در برخورد، شیوه مدیریت و تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر باشد.

"مدیر باید نظرات منطقی را بپذیرد و در همه شرایط یکسان برخورد ننماید (۱)".

≠ تعهد سازمانی

کسی که مدیریت مدرسه را بر عهده می‌گیرد باید به امور مدرسه و وظایف خود علاقه‌مند باشد.

"مدیر باید به قوانین مدرسه و آموزش و پرورش التزام عملی داشته باشد. (۷)".

≠ انتقادپذیری

مدیری که پیشنهادها منطقی دیگران را قبول کند در امور موفقیت بیشتری خواهد داشت.

"مدیر باید انتقادات سازنده معلمان و همکاران را مدنظر قرار دهد (۱)".

≠ مشارکت‌پذیری

مدیر باید توان برقراری ارتباط و استفاده از توان فکری و مهارت‌های کارکنان را داشته باشد.
"مدیر باید توان روحی در شنیدن نظرات دیگران و پذیرفتن آن‌ها را داشته باشد (۲)".

≠ سلامت جسمی و روحی

این ملاک در سایر کشورها نیز بسیار مهم است. چراکه حرفه مدیریت نیازمند بهره‌گیری از تمام ظرفیت‌ها و امکانات فردی است.

"مدیر باید دارای سلامت جسمی، روحی و عاطفی باشد (۴ و ۱۱)".

تحلیل داده های کمی

به منظور سنجش دقیق‌تر داده‌های به دست آمده در بخش کیفی، داده‌های کمی نیز گردآوری شد. با توجه به این پرسشنامه پژوهش محقق ساخته و داده‌های پژوهش نیز نرمال بودند، در بخش کمی، داده‌ها با آزمون‌های آماری تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون t تک متغیره تجزیه و تحلیل شدند. برای تعیین مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس استفاده شد.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون KMO و بارتلت

۰/۸۷	KMO
۳۸۴/۳	مجذور کای بارتلت
۰/۰۰۱	معناداری

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که شاخص KMO با مقدار ۰/۸۷ که مقدار بالای ۰/۷۰ مورد قبول می‌باشد، در سطح قابل قبولی بوده، و نتایج آزمون بارتلت با سطح معنی‌داری $P < 0/001$ نشانگر مناسب بودن حجم نمونه برای انجام تحلیل اکتشافی می‌باشد. در جدول ۵ گویه‌ها و بارهای عاملی این عامل‌ها گزارش شده‌اند. گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰/۴ داشته باشند یا روی بیش از یک عامل بار عاملی زیادی داشتند از تحلیل حذف می‌شوند. مجموع واریانس استخراج شده برای چهار عامل ۵۷/۳۸ درصد می‌باشد که مقدار قابل توجهی است. با توجه به جدول ۶، عامل اول (دانش و آگاهی) می‌باشد که ۳۴/۳۳ از واریانس این عوامل را تبیین می‌کند. عامل دوم (هوش و استعداد) می‌باشد که ۹/۶۸ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند. عامل سوم

(مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی) می‌باشد که ۷/۶۷ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند. عامل چهارم (ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی) می‌باشد که ۵/۷۰ درصد از تغییرات را تبیین می‌کند.

جدول ۵: نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

شماره گویه	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم
۱	۰/۷۸			
۲	۰/۷۳			
۳	۰/۷۶			
۴	۰/۷۵			
۵	۰/۷۴			
۶	۰/۵۷			
۷	۰/۴۸			
۸		۰/۵۲		
۹		۰/۶۰		
۱۰		۰/۶۵		
۱۱		۰/۷۲		
۱۲		۰/۶۸		
۱۳		۰/۶۶		
۱۴		۰/۷۱		
۱۵		۰/۷۴		
۱۶			۰/۶۹	
۱۷			۰/۶۲	
۱۸			۰/۵۴	
۱۹			۰/۴۸	
۲۰			۰/۷۶	
۲۱			۰/۴۵	
۲۲			۰/۵۱	
۲۳				۰/۸۳
۲۴				۰/۸۰
۲۵				۰/۵۲
۲۶				۰/۶۰
۲۷				۰/۶۵
۲۸				۰/۴۷

۱/۳۵	۱/۶۹	۲/۱۳	۷/۵۵	مقدار ویژه
۵/۷۰	۷/۶۷	۹/۶۸	۳۴/۳۳	واریانس تبیین شده

با توجه به اینکه دامنه نمره‌گذاری گویه‌ها از ۱ تا ۵ می‌باشد برای محاسبه نمره کلی مؤلفه میانگین فرضی ۳ در نظر گرفته شده است و با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای به مقایسه بین میانگین حاصل از مؤلفه‌ها و میانگین فرضی نمونه، برای میزان معناداری استفاده می‌شود.

جدول ۶: بررسی توصیفی مولفه‌های شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی

درجه آزادی	سطح معنی‌داری	t	خطای استاندارد	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
249	.000	120.720	.036	4.37	4.37	دانش و آگاهی
249	.000	91.963	.044	4.00	4.00	هوش و استعداد
249	.000	103.132	.041	4.24	4.24	مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی
249	.000	96.772	.043	4.16	4.16	ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی

نتایج نشان داده که در کل همه شایستگی‌های چهارگانه (دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی) با میانگین فرضی نمونه در سطح معناداری ۰/۰۰۰ تفاوت معناداری وجود دارد ($p\text{-value} = 0/00 < \alpha = 1\%$). بنابراین همه شایستگی‌های چهارگانه برای مدیران مورد نیاز هستند و باید در کانون ارزیابی جهت انتصاب، گزینش، انتخاب و ارتقای مدیران استفاده شوند.

بحث و نتیجه گیری

تربیت امری بسیار پیچیده و حساس است که پایداری و ثبات یک جامعه تا حد زیادی وابسته به کارآمدی و اثربخشی نظام آموزشی است. به طوری که اگر نظام آموزشی بتواند مأموریت و رسالت خود مبنی بر توسعه فردی و اجتماعی را به درستی انجام دهد، زمینه مساعدی نیز برای رشد فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در جامعه فراهم می‌شود. ناگفته نماند که بخش عظیمی از پیچیدگی و حساسیت نظام آموزشی به فعل یا رفتار مدیران آموزش و پرورش و مدیران مدارس برمی‌گردد. یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به خصوص در

آموزش و پرورش، نحوه انتخاب و ارتقاء مدیران است. در این راستا فرآیند کانون ارزیابی، به عنوان یک دستورالعمل برای ارزیابی و توسعه اثربخش شایستگی‌ها در شرایطی شبیه محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد (Vazhir, 2016). پژوهش حاضر درصدد بود به مطالعه عمیق شایستگی‌های موردنیاز مدیران بپردازد که بر اساس آن در کانون ارزیابی، مدیران مدارس انتصاب، انتخاب، گزینش و یا انفصال و ارتقا داده می‌شوند.

یافته‌های به دست آمده نشان داد از شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی، علم و آگاهی است که در تخصص، تجربه و سابقه کاری، دانش بروز، دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، دانش محیطی و شناخت اسناد بالادستی و مسائلی از این قبیل نمود پیدا می‌کند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های به دست آمده از پژوهش‌های (Mahmoudi, 2013)؛ (Ekrami, and Houshyar, 2017)؛ (Cochran, 2009) و (Chang, 2013) همخوانی دارد.

از دیگر شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس جهت استفاده در کانون، هوش و استعداد که در مقوله‌های هوش منطقی، هوش میان فردی، هوش فرهنگی، هوش هیجانی، خلاقیت و نوآوری، توانایی رهبری، توانایی مدیریتی و قدرت تصمیم‌گیری نمود پیدا می‌کند. که با یافته‌های به دست آمده از پژوهش‌های (Mahmoudi, 2013)؛ (Torzkadeh and Mohammadi, 2017)؛ (Bucur, 2012) و (Cochran, 2009) همخوانی دارد. از دیگر شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی است که در مقوله‌هایی همچون اخلاق حسنه، التزام به ارزش‌های جامعه، سعه صدر، مهربانی و مسئولیت‌پذیری نمود پیدا می‌کند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های به دست آمده از پژوهش‌های Aref Nejad, (2018) و (Ekrami, and Houshyar, 2017) همخوانی دارد. اگرچه که مطالعات انجام گرفته در خارج مستقیماً به مؤلفه‌های اخلاقی اشاره نداشته‌اند اما در پژوهش (Harris, Rutledge, 2010) و (Ingle, and Thompson, 2010) و همچنین در پژوهش (Martina, Hana and Jiri, 2012) که به مؤلفه فراتر رفتن از وظایف جاری و کمک به هم‌نوعان اشاره می‌شود به نوعی مسائل ارزشی و اخلاقی نهفته است. یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که غیر از فاکتورهای مربوط به شایستگی‌های علمی، اخلاقی و هوشی ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی نیز وجود دارد که فرد با دارا بودن آن می‌تواند تا حد زیادی موفقیت خود در جذب، گزینش، انتصاب انتخاب به پست مدیریت با استفاده از کانون ارزیابی تضمین کند. این ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی شامل آراستگی، انعطاف‌پذیری، تعهد سازمانی، انضباط، انتقادپذیری، مشارکت‌پذیری و سلامت

جسمی و روحی می‌باشد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های (Amirijami, 2013)؛ (Ekrami, 2017) و (Lee, 2010) همسو و همخوان است.

مرور نقادانه مستندات موجود و همچنین دیدگاه‌های مطرح‌شده 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.

اگر مدیران آموزش و پرورش با استفاده از شایستگی‌های کانون ارزیابی انتخاب شوند، و دارای دانش و مهارت کافی باشند، با بالا بردن روحیه کارکنان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آن‌ها قادر خواهند بود هدف‌های سازمان را با صرف منابع کم‌تر و کیفیت بهتر تحقق بخشند و بهره‌وری آموزشی را افزایش دهند (Vazhir, 2016). 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 است.

منابع

- Abili, K., & Movafaghi, H. (2011). *Human Resource Management (Emphasizing New Approaches)*. Tehran: Publication of Industrial Management Organization.
- Amiri Jami, H. (2011). "Competencies of Ordinary Orienteering Teachers for Triple Triangulation, Master's Degree in Educational Management", *Faculty of Psychology and Educational Sciences, Ferdowsi University of Mashhad*.

- Arefnejad, M. (2018). "Identification and Prioritization of Competency Components of School Managers with Emphasis on Islamic Management". *Two Journal of Management and School Management*, 5 (1): 172-151.
- Bucur, I. (2012). "Managerial Core Competencies as predictors of Managerial Performance, On Different Levels of Management". *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 78, p. 365-369.
- Ebrahimi, S. (2013). "Relationship between Multiple Intelligences and Creativity with Academic Achievement of Female and Female Students (Humanities, Empirical and Maths), Pre-university". *Master's Degree in Thesis, Tehran University*.
- Ekrami, H., & Hooshir, V. (2017). "Identifying and explaining the competencies of high school principals in district 4 of Mashhad". *Journal of Family and Research*, 1(32): 7-31.
- Fallahi, K. (2010). Study of the place of selection and education in the structure of the Ministry of Education. Research project, *Research Institute for Education Studies, Research Institute for Education, Management Group and Human Resources*.
- 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.
- Golkar, B., & Nasehifard, V. (2002). "An overview of the concepts of meritocracy". *management development*, 2(39): 6-10.
- Harris, D. N., Rutledge, S. A., Ingle, W. K., & Thompson, C. C. (2010). "Mix and mach: what principals really look for when hiring teachers". *Education finance and policy*, 5(4): 228-246.
- Jahanyan, R. (2010). "Competencies Required by Educational Managers". *Quarterly Journal of Educational Management*, 1(3): 121-142.
- Lee, Y. (2010). "Exploring high- performers required competencies". *Expert Systems with Applications*, 3(37): 434-439.
- 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.
- Martina K., Hana U., & Jiri F. (2012). "Identification of Managerial Competencies in Knowledge-Based Organizations". *Journal of Competitiveness*, 4(6): 129-142.
- 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, Assistant Professor Ali Nazari, *Lorestan University, Faculty of Literature and Human Sciences*.

- Mazerolle, S. M., Gavin, K.E., Pitney W.A., Casa, D.J., & Burton, L.(2012). "Undergraduate athletic training students' influences on career decisions after graduation". *J Athl Train*, 47(6): 679-693.
- Miller, K., & Moultrie, J. (2013). "Delineating design leaders: A framework of design management roles in fashion retail. *Creativity and Innovation". Management*, 22(2): 161-176.
- Muller, R., & Turner, R. (2010). "Leadership competency profiles of successful project managers". *International Journal of Project Management*, 28 (2010) 437-448.
- Nunn, N. (2007). "Historical legacies: A model linking Africa's past to its current underdevelopment". *Journal of Development Economics. Elsevier*, vol. 83(1), pages 157-175.
- Pour Ezat, A. A. (2011). "Healthy Office in Nahjolbaghah". *Najjul Balagh Quarterly*, 2(31): 69-93.
- Riccio, S. (2010). Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities. *PHD Dissertation, University of Nebraska – Lincoln*.
- Saki, R. (2009). "The Effectiveness of Implementing Short-Term Educational Programs on Knowledge and Performance of Educational Managers". *Quarterly Journal of Education*, 56(12): 23-57.
- Sepahvand, R., & Shariatnezhad, A. (2015). "A Survey on Managerial Competency on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Faculty Members and Employees of Khorramabad University". *Management of Organizational Culture*, 12(3): 505-528.
- Sparrow, P., & Otaye, L. (2015). *Employee Branding: From Attraction to a Core HR Strategy. White Paper*. Lancaster University: Management School.
- Stevens, J., & Moultrie, J. (2011). "Aligning strategy and design perspectives: A framework of design's strategic contributions". *The Design Journal*, 14(4): 475-500.
- Sweem, S. L. (2009). Leveraging employee engagement through a talent management strategy: *Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine University, Retrieved from <http://gradworks.umi.com/33/49/3349408.htm>
- Torkzadeh, J., & Mohammadi, GH. A. (2016). "Assessing the Competency of School Managers Based on Islamic Management". *Excellence Criteria*, 2(26): 39-58.

- Vazhir, L. (2015). "Complication of Assessment and Development Centers in Iran and Providing Appropriate Strategies". *Master's Degree Program in Strategic Human Resource Management, University of Tehran*.
- Zareimatin, H., Rahmati, M. H., Mousavi., S. M. M., & Vedadi, A. (2015). "Designing a Competency Model for Managers in Cultural Organizations". *Journal of Management of Governmental Organizations*, 2(8): 19-36.

