

Model the Competencies and Abilities of Middle Education Managers: a Mixed Research

Hossein Khanifar¹, Salahedin Ebrahimi^{2*}, Sara Saadat³, Nahid Naderi Beni⁴, Ali Sayfi⁵

1. Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran

2. Ph.D. in Educational Management, University of Tehran, Tehran, Iran

3. M.Sc. in Educational Management, Tarbiat Dabir Shahid Rajaei University, Tehran, Iran

4. Assistant Professor, Management Department, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran

5. Ph.D. Student in Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Tehran: Iran

(Received: July 22, 2019; Accepted: July 18, 2020)

Abstract

The purpose of this study was to design a competency model for middle managers in education for use in the assessment center. This research was of mixed type (qualitative-quantitative). First, in the qualitative stage, exploratory study was performed and the research approach was deductive-inductive. The research method is descriptive in the quantitative part and the correlation research design is structural equation modeling. The research community in the qualitative section was all experts, professors, and senior managers in the field of human resources in education and training. 22 experts were interviewed by snowball sampling method and 25 of them were selected in the Delphi section. The statistical population in the quantitative stage were all senior and middle managers of the Department of Education in Tehran who were selected as a sample by cluster sampling method of 462 people. The research instrument was a semi-structured interview in the qualitative stage and a researcher-made questionnaire in the quantitative stage. For data analysis in qualitative part, open and axial coding and Delphi analysis methods were used, and in quantitative part, descriptive analysis, correlation analysis and second-order confirmatory factor analysis were used. The results showed that the components of the competency model of middle managers in education and training for use in the assessment center are knowledge competence, professional competence, personality traits, executive competence, leadership competence, communication competence and perceptual competence. In the quantitative part, the results of the second-order confirmatory factor analysis with the covariance matrix approach confirmed the validity of the model.

Keywords: Competency of managers, Competency, Evaluation center, Human resources.

* Corresponding Author, Email: S.ebrahimi@ut.ac.ir

مدل شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیران میانی آموزش و پرورش:

پژوهشی آمیخته

حسین خنیفر^۱، صلاح‌الدین ابراهیمی^{۲*}، سارا سعادت^۳، ناهید نادری‌بنی^۴، علی سیفی^۵

۱. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۵. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۳۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۸)

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل شایستگی مدیران میانی آموزش و پرورش برای استفاده در کانون ارزیابی بود. این پژوهش از نوع آمیخته (کیفی- کمی) بود. ابتدا در مرحله کیفی مطالعه اکتشافی انجام گرفت و رویکرد پژوهش قیاسی- استقرایی بوده است. روش پژوهش در بخش کمی توصیفی و طرح پژوهش همبستگی از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه پژوهش در بخش کیفی، همه صاحب‌نظران، استادان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بود که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی با ۲۲ نفر از صاحب‌نظران مصاحبه شد و در قسمت دلفی ۲۵ نفر انتخاب شدند. جامعه آماری در مرحله کمی همه مدیران ارشد و میانی اداره آموزش و پرورش شهر تهران بودند که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۴۶۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش در مرحله کیفی مصاحبه نیمه‌ساختار و در مرحله کمی پرسشنامه محقق‌ساخته بود. 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 عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. نتایج نشان داد مؤلفه‌های مدل شایستگی مدیران میانی آموزش و پرورش برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از شایستگی دانشی، شایستگی حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و هدایت، شایستگی ارتباطات و شایستگی ادراکی. در بخش کمی نیز برای برآورد نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم با رویکرد ماتریس کوواریانس اعتبار مدل را تأیید کرد.

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

مقدمه

در عصر جهانی‌شدن و پیشرفت روزافزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها (هیت، چت و کللا^۱، ۲۰۱۶) و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار (ایبلی، ۱۳۹۵) به شمار می‌رود و منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به حساب نمی‌آید، بلکه در اختیار داشتن مدیرانی مستعد و توانمند است که می‌تواند فقدان یا نقص سایر منابع را جبران کند (سویم^۲، ۲۰۰۹). مدیریت بر مبنای شایستگی‌ها در دهه‌های اخیر، به محور توانایی سازمان‌ها برای جذب، حفظ، پرورش و ارتقای منابع آن‌ها تبدیل شده است. رویکردهای شایستگی‌محور یکی از ابزارهای مهم در تقویت و بهبود فرایندهای مدیریتی است (سانتوس^۳، ۲۰۲۰). بنا بر ضرورت و اهمیت آموزش و پرورش و روند فزاینده رشد این امر در آموزش، و بنا بر نقش حیاتی مدیران در ارتقای کیفی هر سازمان، باید مدیران آموزش و پرورش نیز در جهت کسب یا ارتقای شایستگی‌های مورد نیاز در عرصه‌های مدیریتی و شغلی گام‌های اساسی بردارند و شایستگی‌ها و توانایی‌های مورد نیاز آن‌ها شناسایی و ارزیابی شود.

در عصر حاضر شاهد تحولات گسترده و پی‌درپی هستیم که باعث می‌شود روزبه‌روز، مسئولیت و وظایف نهادها و سازمان‌های اجتماعی سنگین‌تر شود. 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 در عین حال سازنده و تکامل‌دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، حیاتی و محسوس است (عارف‌نژاد، ۱۳۹۶). اگر آموزش و پرورش در کشوری پویا، پرتحرک و پرنشاط باشد، به طور طبیعی، آن کشور نیز بالنده و توسعه‌یافته خواهد بود؛ و توسعه و کارایی آموزش و پرورش تا حد زیادی به مدیران آن نیز وابسته است (شبنانی و همکاران، ۱۳۹۷). امروز برنامه‌ریزی، مهارت تصمیم‌گیری و مدیریت استراتژیک برای

-
1. Hitt, Chet & Colella
 2. Sweem
 3. Santos

مدیران میانی سازمان آموزش و پرورش مهم‌تر از قبل است، زیرا با چالش‌ها و مسائل زیادی مواجه‌اند و شاهد روند رو به رشد استفاده توجه به نقش و تصمیم‌های مدیران در سازمان‌ها هستیم به‌گونه‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها برای استراتژی و نقش آن در عملکردشان اهمیت بسیار قائل هستند (اسچنه^۱ و همکاران، ۲۰۱۶).

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 یاددهنده، می‌باید به این منابع مهم انسانی (دانش‌آموزان) یعنی نیروی انسانی (تحول‌گرا، با مهارت 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 (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۸). با این وجود، جدای از تلاش‌های فراوان معلمان و دیگر کوشندگان آموزش و پرورش که به استناد قرینه‌های موجود، در مقایسه با دیگر کارمندان سازمان‌ها و نهادهای دولتی، به‌طور میانگین بیشترین کار مفید را به انجام می‌رسانند، 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 (فلاحی، ۱۳۸۸). از دیدگاه منتقدان، نظام فعلی آموزش و پرورش پاسخگوی خیل عظیم مطالبات، نیازها و انتظارات جامعه نیست و نیازمند تحولی جدی و اساسی است (عزیزی، ۱۳۸۵)؛ بنابراین، مدیریت این سازمان به مدیران لایق و شایسته نیاز دارد.

امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران میانی به عنوان مجریان، هدایتگران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست. به همین دلیل سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا شایسته‌ترین مدیران را به مثابه یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند و به کارگیری نظام‌های مؤثر انتخاب، جذب و نگهداری، ارزیابی و توسعه آن‌ها نیز طبیعتاً از جایگاهی مهم و ویژه برخوردار است. به نظر می‌رسد ایجاد و حفظ تعادل بین دو نقش متفاوت در حوزه مدیریت منابع انسانی، یعنی نقش فنی

و عملیاتی و نقش استراتژیک، از چالش‌های عمده در این حوزه باشد که برای غلبه بر آن، باید به جای فقط تامین‌کننده بودن، به توانمندساز بودن برای منابع انسانی پرداخت؛ و برای این منظور باید شایستگی‌های مدیران منابع انسانی شناسایی شود و ارتقا یابد تا از این طریق، مدیران منابع انسانی بتوانند عملکرد خود را بهبود ببخشند و در نتیجه مشارکت و نقش فعال‌تری در رقابت‌پذیری و بهبود عملکرد سازمان داشته باشند (اسپارو و اوتای^۱، ۲۰۱۵).

همان‌گونه که شرایط احراز مشاغل با یکدیگر متفاوت است، افراد نیز از لحاظ شایستگی‌ها، استعدادها، توانایی‌ها، علایق، رغبت‌ها و سایر ابعاد با یکدیگر تفاوت دارند. وجود این تنوع و گوناگونی در افراد و مشاغل سبب شده تا برنامه‌ریزان نیروی انسانی با مشکلاتی در خصوص انتخاب مناسب‌ترین فرد برای مناسب‌ترین شغل^۳ روبه‌رو شوند (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۸). عمده‌ترین مشکل در این زمینه تصمیم‌گیری درباره جذب، گزینش، انتصاب و ارتقای افراد است که به‌طور یقین، عاری از خطا نخواهد بود (میلر و مولتری^۴، ۲۰۱۳). مرکز (کانون) ارزیابی و توسعه^۵ متشکل از ارزیاب‌های تأیید صلاحیت‌شده‌ای 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 کند (تیلور^۶، ۲۰۰۷). روش کانون ارزیابی^۷ شایستگی‌های فرد را در شرایطی شبیه محیط کار ارزیابی می‌کند (واژیر، ۱۳۹۶). و فرایندی است که مدیریت منابع انسانی از آن برای شناسایی و ارزیابی شایستگی‌ها و ویژگی‌های متناسب با مقتضیات شغلی مورد نظر، استفاده می‌کند (تورنتون، جرج و راب^۸، ۲۰۰۶).

1. Sparrow & Otaye
2. Competencies
3. The right person for the right job
4. Miller & Moultrie
5. Assessment & Development Center
6. Taylor
7. Assessment Center
8. Thornton, George & Ruup

شایستگی عبارت است از دانش صریح و ضمنی، رفتار و مهارت‌هایی که نیروی لازم برای انجام اثربخش وظیفه به فرد می‌دهد و به عنوان مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌هایی که مورد نیاز شخص برای انجام کار به طور اثربخش هستند، تعریف می‌شوند (پورعزت، مختاریانپور و امینی، ۱۳۹۸). یا به عبارت دیگر، مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و دیگر خصوصیات که یک فرد برای اجرای اثربخش شغلش نیاز دارد (لوسیا و لپسینگر^۱، ۲۰۱۵). مولر و ترنر^۲ (۲۰۱۰) شایستگی را، دسته‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط می‌دانند که بر بخش عمده‌ای از شغل یک فرد اثر می‌گذارند و با عملکرد شغلی همبستگی دارند. به منظور گزینش شایسته‌ترین افراد برای مشاغل مدیریتی و کارشناسی، روش‌های متعددی با هدف 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 مرکز (کانون) ارزیابی و توسعه^۳ است. مرکز ارزیابی یکی از مهم‌ترین و معتبرترین روش‌های ارزیابی به شمار رفته و تصمیم‌گیری کم‌خطاتر و معتبرتری را به ارمغان آورده و در سه حیطه 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 (پورعزت، مختاریانپور و امینی، ۱۳۹۸).

خنیفر و ابراهیمی (۱۳۹۹) در پژوهشی شایستگی‌های مدیران آموزشی را به دانشی، حرفه‌ای، شخصیتی، اجرایی و رهبری و هدایت دسته‌بندی کرده‌اند؛ پورعزت و همکاران (۱۳۹۶) شایستگی‌های ارزش‌محوری، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ادراکی را برای مدیران برای تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ مدیران لازم می‌دانند. با توجه به نتایج پژوهش عالم‌زاده (۱۳۹۴) استعدادهای مدیریتی مدیران آموزش و پرورش استثنایی عبارت‌اند از رهبری،

1. Lucia & Lepsinger
2. Muller & Turner
3. Assessment & Development Center

موقعیت‌شناسی، اعتقاد به کار، عملگرایی، قابلیت حل مسئله و هوش عاطفی. تسلیمی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود نشان دادند شایستگی‌های اجرایی، کمک‌رسانی، نفوذ، ابتکار عمل، نوآوری و آگاهی سازمانی برای مدیران مورد نیاز است.

بوچاما، باسکو و مارکوت^۱ (۲۰۱۸)، در پژوهش خود به دو شایستگی اصلی مدیران آموزش و پرورش یعنی توسعه حرفه‌ای و عقاید خودکارآمدی تأکید کرده‌اند؛ تریپاتی و اگراول^۲ (۲۰۱۴)، شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران را به شایستگی‌های متنی، شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های فنی تقسیم می‌کند؛ پژوهش مارتینا، هانا و جیری^۳ (۲۰۱۲)، 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؛ نتایج پژوهش لی^۴ (۲۰۱۰) نشان داد برای اینکه مدیران دارای عملکرد بالایی باشند، نیاز به شایستگی‌های پیشرفت‌گرایی، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان‌فردی، جست‌وجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص دارند. بنا بر نتایج پژوهش کوکران^۵ (۲۰۰۹) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران برای قرن ۲۱ عبارت‌اند از: ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، مدیریت اثربخش منابع، انعطاف‌پذیری، ادراک میان‌فردی، حرفه‌ای‌گرایی، کار تیمی و رهبری و درک سازمان؛ به اعتقاد هانگ‌هوا و یانگ‌هوا^۶ (۲۰۰۹) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت میان‌فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند.

1. Bouchamma, Basque & Caroline
2. Tripathi & Agrawal
3. Martina, Hana & Jiri
4. Lee
5. Cochran
6. Hang-hua & Yang – hua

علیرغم مطالعات بسیار در زمینه منابع انسانی، هنوز مفهوم روشن و آشکاری برای موضوع شایستگی‌های مدیران میانی برای استفاده در کانون ارزیابی به زمینه در آموزش و پرورش توسعه نیافته است. بنابراین، مسأله اصلی پژوهش حاضر این است مدل شایستگی‌های مدیران میانی آموزش و پرورش برای استفاده در کانون‌های ارزیابی چگونه است؟ مدیران سطح میانی باید چه شایستگی‌هایی داشته باشند؟ سازمان‌هایی که نتوانند با استفاده از کانون ارزیابی زمینه‌های ارتقا، توسعه و نگهداشت استعدادهای خود را فراهم کنند علاوه بر اینکه استعدادهای فعلی خود را از دست می‌دهند، در آینده نیز با فقدان افراد با کفایت و شایسته برای پرکردن پست‌های سازمانی مواجه خواهند شد، و در درازمدت بر کارآمدی سازمان تأثیر بسزایی گذاشته و از آن می‌کاهد. مرور پیشینه حاکی از آن است که بحث ارتقا، توسعه و نگهداشت استعدادهای مدیران میانی اهمیت بالایی دارد، کمتر مورد توجه قرار گرفته است (گابریا، ۲۰۱۳)، که این خود می‌تواند یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش باشد. بنابراین، پرداختن بیشتر به این مسأله و بررسی و واکاوی آن، ضرورتی ناگزیر است، زیرا تا روشن نشود که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در آموزش و پرورش کدامند، نمی‌توان در راستای اتخاذ و اجرای موفق تصمیم‌های تلاش کرد، و همچنان پرسش‌های بی‌پاسخ در اذهان باقی خواهد ماند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع آمیخته (کیفی-کمی) بوده و ابتدا از روش کیفی برای مطالعه اکتشافی و استخراج مقوله‌های مربوطه به شایستگی مدیران میانی آموزش و پرورش استفاده شد؛ بنابراین، رویکرد پژوهش قیاسی - استقرایی بود. در مرحله دوم و بر اساس داده‌های گردآوری شده از مرحله کیفی، مطالعه‌ای کمی انجام گرفت تا به تأیید و تصدیق یافته‌های به دست آمده از مرحله کیفی پردازد. روش اجرای این پژوهش در قسمت کمی توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهش

همبستگی از نوع تحلیل معادلات ساختاری است. از نظر هدف این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی است.

جامعه پژوهش در بخش کیفی، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور بود. در قسمت مصاحبه، با استفاده از نمونه‌گیری گلوله‌برفی^۱، ۱۷ نفر و در قسمت دلفی ۲۵ نفر انتخاب شد. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران آموزش و پرورش (در سطح ارشد و میانی) شهر تهران بودند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای^۲ (مبنای خوشه‌ها: مناطق آموزشی)، و بر اساس جدول مورگان، ۴۶۲ نفر برای نمونه‌گیری برآورد شدند.

به‌منظور گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختار، و برای داده‌های کمی نیز از پرسشنامه محقق‌ساخته (۴۵ گویه‌ای) استفاده شد که گویه‌های آن برگرفته از نتایج تحلیل مصاحبه‌ها و روش دلفی در مرحله اول بود و بر اساس طیف لیکرت از ۱ خیلی کم تا ۵ خیلی زیاد بود. اعتباربخشی به داده‌های مصاحبه با روش بازخورد مشارکت‌کننده^۳ 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 از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شد که ۹۱ درصد بود که ضریب قابل قبولی برای پایایی است.

برای تحلیل داده‌ها در قسمت کیفی از روش کدگذاری باز و محوری، تحلیل دلفی و در قسمت کمی از روش‌های تحلیل توصیفی، تحلیل همبستگی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم) با رویکرد ماتریس کوواریانس استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل LISREL به کار گرفته شد.

1. Snowball sampling
2. Cluster sampling
3. Participant feedback

یافته‌های پژوهش

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

تحلیل کیفی

ابتدا، با استفاده از مصاحبه ساختاریافته و روش دلفی از صاحب‌نظران، استادان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش خواسته شد، تا نظرات، اطلاعات، دانش و تجربه‌های خود را درباره این پرسش بیان کنند: شایستگی‌های مدیران میانی آموزش و پرورش برای استفاده در کانون ارزیابی کدامند؟ برای انتخاب خبرگان از دو معیار کلی استفاده شد: الف) صاحب‌نظر بودن در حوزه منابع انسانی به عنوان حوزه‌ای علمی؛ ب) آشنایی علمی و عملی با آموزش و پرورش کشور. که با توجه به معیارهای تعیین شده ۲۲ نفر انتخاب شد.

جدول ۱. تعداد افراد نمونه به تفکیک جنسیت و تحصیلات

تعداد			متغیر	
مرحله کمی	روش دلفی	مرحله کیفی		
۳۲۰ نفر	۱۱ نفر	۱۱ نفر	مرد	جنسیت
۱۴۲ نفر	۶ نفر	۶ نفر	زن	
۴۲ نفر	۱ نفر	۱ نفر	لیسانس	سطح تحصیلات
۱۵۶ نفر	۳ نفر	۳ نفر	فوق لیسانس	
۲۴۴ نفر	۱۳ نفر	۱۳ نفر	دکتری	

جدول ۲. مقوله‌های به‌دست‌آمده از بخش کیفی
(برای شایستگی مدیران میانی آموزش و پرورش برای استفاده در کانون)

شماره مصاحبه	مقولات فرعی	مقولات اصلی	شایستگی‌های مورد نیاز مدیران میانی آموزش و پرورش برای استفاده در کانون ارزیابی
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۹، ۲۱، ۲۲	دانش مدیریت و مدیریت آموزشی	دانشی	
	دانش بین‌رشته‌ای		
	دانش یادگیری، آموزش و تدریس		
	شناخت اسناد بالادستی		
	یادگیری مستمر و پویا		
	آگاهی سیاسی		
۲، ۳، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۷، ۲۰، ۲۲	التزام به ارزش‌های جامعه	حرفه‌ای	
	صداقت و راستگویی		
	انعطاف‌پذیری		
	جهانی‌اندیشیدن و بومی عمل کردن		
	مدیریت تنوع		
	احترام به تفاوت‌های فرهنگی		
	سلامت مالی		
	استقلال رأی		
۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۹، ۲۱	الگو بودن	شخصیتی	
	مسئولیت‌پذیری		
	مشارکت‌پذیری		
	انتقادپذیری		
	یادگیرندگی و کمال‌جویی		
	خودارتنقابی		
	خودمدیریتی		
	اعتماد به نفس		
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۲۰	کنترل عملیاتی	اجرایی	
	ریسک‌پذیری		
	مدیریت منابع		
	مدیریت بحران		
	حل مسأله		

شماره مصاحبه	مقولات فرعی	مقولات اصلی	
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹	انگیزه‌بخشی	رهبری و هدایت	
	دورنگری		
	نفوذگذاری و تأثیر		
	جانشین‌پروری		
	الهام‌بخشی		
۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۷	اخلاق و رفتار حسنه	ارتباطات	
	مهارت ارتباط بین فردی		
	فهم و درک دیدگاه‌های دیگران		
	مهارت ارائه بازخورد مثبت		
	مهارت مذاکره		
	مهارت ارتباطی با مدیران مدارس		
	دانش و توانایی تعامل و ارتباط با سازمان‌های بیرونی		
۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۲۰	خلاقیت و نوآوری	ادراکی	
	بصیرت		
	جامع‌اندیشی		

با توجه به نتایج جدول ۲، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران میانی آموزش و پرورش برای استفاده در کانون ارزیابی را می‌توان در ۷ مقوله اصلی دسته‌بندی کرد که هر یک از این مقولات اصلی نیز در بردارنده خرده‌مقولات دیگری نیز هستند.

تحلیل دلفی

در این قسمت نتایج روش دلفی با ۲۵ نفر از صاحب‌نظران، استادان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش درباره شایستگی مدیران میانی ارائه شده که برای بررسی نتایج دور اول از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد.

جدول ۳. نتایج آزمون دوجمله‌ای نحوه توزیع دوجمله‌ای نظر خبرگان درباره شایستگی مدیران میانی آموزش و پرورش (n=۲۵)

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تأیید / رد معیار
دانش فناوری و اطلاعات	۲۴	۱	۰/۰۱	تأیید
مدیریت پروژه	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
خلاقیت	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
تعهد	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
مشتری‌مداری	۱۹	۶	۰/۰۱۵	تأیید
تیزهوشی	۴	۲۱	۰/۰۱	رد
کار تیمی	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
مدیریت استعداد	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
تفکر سیستمی	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
برنامه‌ریزی استراتژیک	۶	۱۹	۰/۰۱	رد
مدیریت استراتژیک	۵	۲۰	۰/۰۱	رد

همان‌طور که مشخص است آزمون دوجمله‌ای در بسیاری از شاخص‌ها معنادار است و این بدان معنا است که نسبت مورد انتظار پاسخ خبرگان یعنی ۶۰ به ۴۰ در اکثر موارد وجود دارد. با عنایت به مطالب جدول ۳، در شایستگی تیزهوشی، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک اکثر خبرگان مخالف بوده‌اند و این شاخص‌ها از فرایند تحلیل کنار گذاشته می‌شود. در پرسشنامه (بسته) دور دوم دلفی در این مرحله، پرسشنامه با ۸ شاخص در اختیار خبرگان قرار گرفت.

جدول ۴. نتایج آزمون دوجمله‌ای نحوه توزیع دوجمله‌ای نظر خبرگان درباره شایستگی مدیران میانی (n=۲۵)

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تأیید / رد معیار
دانش فناوری و اطلاعات	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
مدیریت پروژه	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
خلاقیت	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
تعهد	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
مشتری‌مداری	۵	۲۰	۰/۰۱	رد
کار تیمی	۲۴	۱	۰/۰۱	تأیید
مدیریت استعداد	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
تفکر سیستمی	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید

با عنایت به جدول فوق، در شایستگی مشتری‌مداری اکثر خبرگان مخالف بوده‌اند و این شاخص از فرایند تحلیل کنار گذاشته می‌شود. یافته‌های مرحله سوم نشان داد خبرگان ۷ شایستگی باقیمانده مدیران میانی را تأیید شدند.

جدول ۵. نتایج آزمون دوجمله‌ای نحوه توزیع دوجمله‌ای نظر خبرگان درباره شایستگی مدیران میانی (n=۲۵)

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تأیید / رد معیار
دانش فناوری و اطلاعات	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
مدیریت پروژه	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
خلاقیت	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
تعهد	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
کار تیمی	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
مدیریت استعداد	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید
تفکر سیستمی	۲۵	-	۰/۰۱	تأیید

با عنایت به جدول ۵، اکثر شاخص‌های باقیمانده در راند سوم دلفی تأیید شدند، که این خود نشان‌دهنده ایجاد «اشباع تئوریک، اقناع نظری و شکل‌گیری اجماع نسبی» است. با توجه به این مطلب، در مرحله چهارم دلفی، تمرکز بر مقوله رتبه‌بندی عوامل و گویه‌ها قرار گرفت. نتایج این تجزیه و تحلیل در جدول‌های ۳ و ۴ بیان شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن درباره شایستگی مدیران میانی (n=۲۵)

رتبه کسب شده	معیارها
۱	تفکر سیستمی
۲	مدیریت پروژه
۳	خلاقیت
۴	تعهد
۵	مدیریت استعداد
۶	دانش فناوری و اطلاعات
۷	کار تیمی

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن برای شایستگی مدیران میانی

سطح معیار	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره محاسبه شده
۰,۰۵	۰,۰۰۱	۶	۱۲۷,۶۴۶

با توجه به نتایج در جدول ۷ می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس نظر خبرگان بین رتبه ۷ شایستگی مدیران میانی برای استفاده در کانون ارزیابی تفاوت معناداری وجود دارد.

یافته‌های کمی

در جدول ۸ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش (میانگین و انحراف معیار) گزارش شده است.

جدول ۸. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
دانشی	۳,۰۶	۰,۹۲
حرفه‌ای	۳,۳۹	۰,۸۷
ویژگی‌های شخصیتی	۲,۹۹	۱
اجرائی	۳,۰۴	۰,۸۷
رهبری	۲,۸۷	۰,۹۸
ارتباطات	۲,۷۶	۰,۸۶
ادراکی	۲,۸۵	۰,۹۴

در پژوهش حاضر برای تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مبتنی بر تحلیل ماتریس کواریانس با نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

در روش تحلیل عاملی تأییدی، ابتدا، روایی سازه بررسی می‌شود تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود دقت لازم دارند. در جدول ۹ مقادیر بار عاملی و آماره تی برای نشانگرهای متغیرهای پژوهش بیان شده است.

1. Construct Validity

جدول ۹. مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای متغیرهای پژوهش

نتیجه	آماره تی	بار عاملی	گویه	متغیر (شایستگی)
تأیید نشانگر	۶,۲۴	۰,۴۵	۱	دانشی
تأیید نشانگر	۵,۸۸	۰,۵۳	۲	
تأیید نشانگر	۶,۵۹	۰,۶۸	۳	
تأیید نشانگر	۶,۲۴	۰,۶۰	۴	
تأیید نشانگر	۷,۲۱	۰,۸۷	۵	
تأیید نشانگر	۶,۶۰	۰,۶۸	۶	
تأیید نشانگر	۶,۰۸	۰,۵۷	۷	
تأیید نشانگر	۷,۰۸	۰,۸۲	۸	
تأیید نشانگر	۱۱,۵۶	۰,۷۹	۱	حرفه‌ای
تأیید نشانگر	۱۴,۶۸	۰,۸۴	۲	
تأیید نشانگر	۱۶,۰۸	۰,۹۰	۳	
تأیید نشانگر	۱۲,۱۵	۰,۷۲	۴	
تأیید نشانگر	۹,۹۶	۰,۶۱	۵	
تأیید نشانگر	۸,۲۷	۰,۵۲	۶	
تأیید نشانگر	۱۱,۸۸	۰,۷۱	۷	
تأیید نشانگر	۱۰,۲۰	۰,۶۷	۱	ویژگی‌های شخصیتی
تأیید نشانگر	۱۰,۶۳	۰,۷۶	۲	
تأیید نشانگر	۹,۵۸	۰,۶۷	۳	
تأیید نشانگر	۹,۸۱	۰,۶۹	۴	
تأیید نشانگر	۱۰,۴۱	۰,۷۴	۵	
تأیید نشانگر	۸,۵۸	۰,۶۰	۶	
تأیید نشانگر	۹,۲۷	۰,۶۵	۷	
تأیید نشانگر	۹,۴۴	۰,۶۶	۸	
تأیید نشانگر	۱۰,۴۹	۰,۵۵	۱	اجرایی
تأیید نشانگر	۶,۶۹	۰,۵۴	۲	
تأیید نشانگر	۸,۲۱	۰,۷۵	۳	
تأیید نشانگر	۸,۲۷	۰,۸۵	۴	
تأیید نشانگر	۸,۰۳	۰,۸۴	۵	
تأیید نشانگر	۶,۹۶	۰,۸۶	۶	

نتیجه	آماره تی	بار عاملی	گویه	متغیر (شایستگی)
تأیید نشانگر	۱۰,۵۹	۰,۵۸	۱	رهبری و هدایت
تأیید نشانگر	۸,۶۷	۰,۶۹	۲	
تأیید نشانگر	۹,۴۷	۰,۷۹	۳	
تأیید نشانگر	۹,۶۴	۰,۸۱	۴	
تأیید نشانگر	۹,۲۳	۰,۷۵	۵	
تأیید نشانگر	۹,۹۳	۰,۸۵	۶	
تأیید نشانگر	۹,۸۵	۰,۸۴	۷	
تأیید نشانگر	۱۰,۰۱	۰,۸۶	۸	
تأیید نشانگر	۹,۷۸	۰,۶۴	۱	ارتباطات
تأیید نشانگر	۱۰,۶۹	۰,۸۰	۲	
تأیید نشانگر	۱۱,۲۲	۰,۸۶	۳	
تأیید نشانگر	۱۱,۴۱	۰,۸۸	۴	
تأیید نشانگر	۹,۶۷	۰,۷۰	۵	
تأیید نشانگر	۸,۵۰	۰,۶۰	۶	
تأیید نشانگر	۹,۴۹	۰,۶۹	۷	
تأیید نشانگر	۹,۹۹	۰,۷۷	۱	ادراکی
تأیید نشانگر	۱۴,۶۰	۰,۸۴	۲	
تأیید نشانگر	۱۴,۸۹	۰,۸۶	۳	
تأیید نشانگر	۱۵,۷۴	۰,۹۰	۴	
تأیید نشانگر	۱۰,۹۱	۰,۶۶	۵	

بر اساس جدول ۹، گویه‌های دارای مقدار بالاتر از ۱,۹۶ در فرایند تحلیل باقی می‌مانند. بنابراین، روایی سازه^۱ نشان می‌دهد نشانگرهای متغیرهای پژوهش، ساختارهای عاملی مناسبی را برای اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل پژوهش فراهم می‌کنند. به دلیل اینکه در پژوهش حاضر، هر یک از مؤلفه‌های شایستگی دانشی، حرفه‌ای، شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطات و ادراکی به عنوان نشانگر شایستگی مدیران میانی عمل

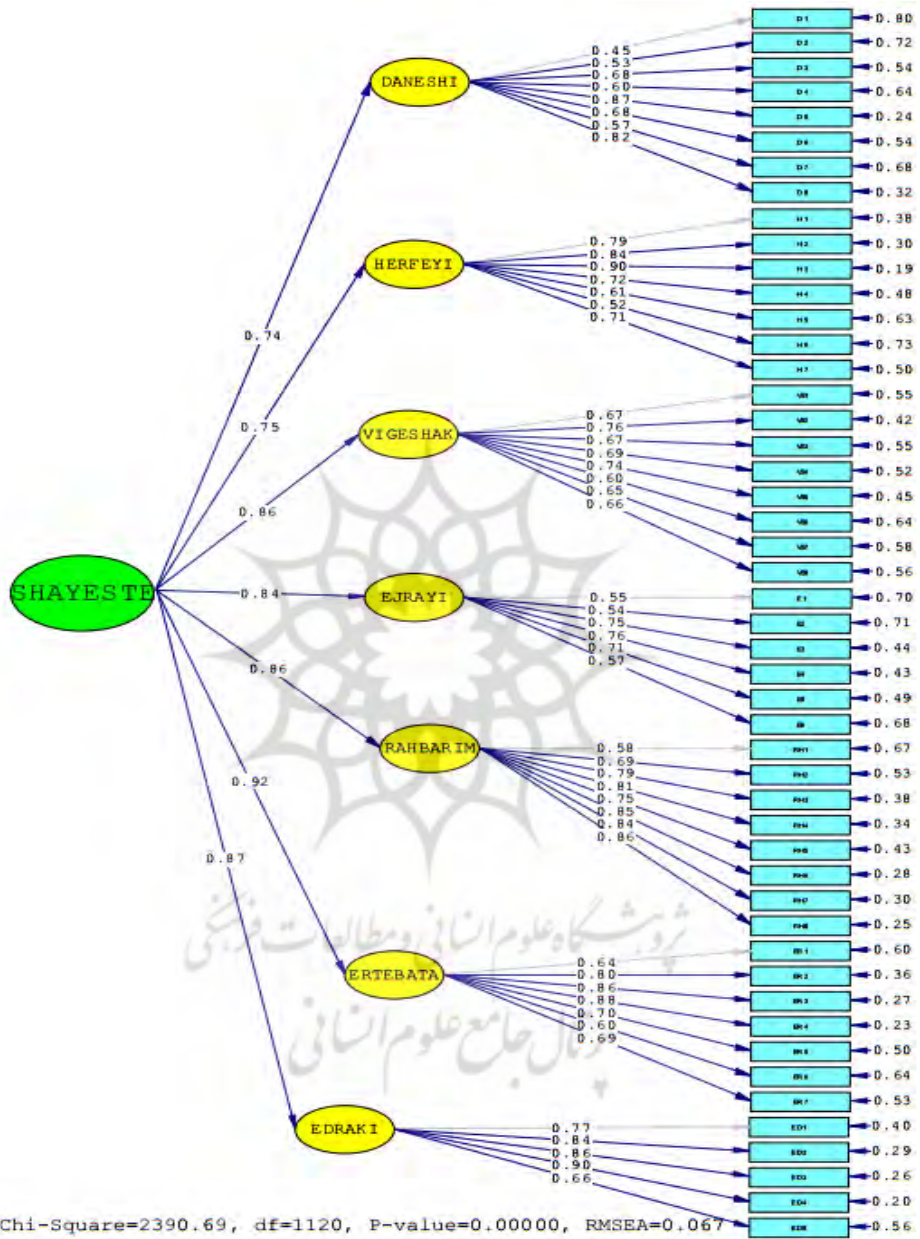
1. Construct Validity

می‌کنند، تحلیل عاملی مرتبه دوم در راستای آزمون مدل اندازه‌گیری و نیز روائی مؤلفه‌های شایستگی دانشی، حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطات و ادراکی بررسی شده است. در جدول ۱۰ مقادیر بار عاملی و آماره تی برای نشانگرهای هر سازه بیان شده است.

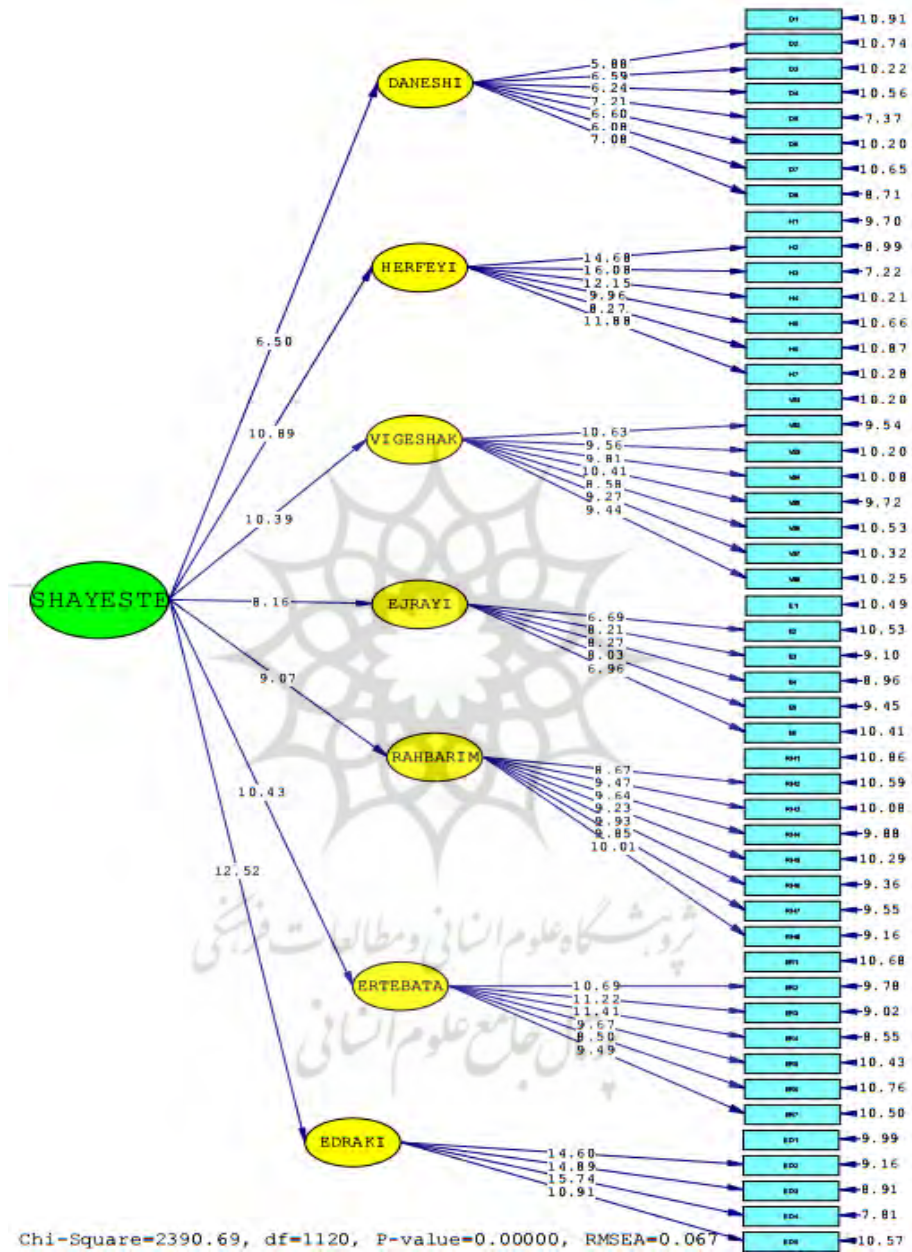
جدول ۱۰. مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر سازه در قالب مدل اندازه‌گیری

نتیجه	آماره t	بار عاملی	متغیر	سازه
تأیید	۶,۵۰	۰,۷۴	دانشی	شایستگی‌های مدیران میانی آموزش و پرورش
تأیید	۱۰,۸۹	۰,۷۵	حرفه‌ای	
تأیید	۱۰,۳۹	۰,۸۶	ویژگی‌های شخصیتی	
تأیید	۸,۱۶	۰,۸۴	اجرایی	
تأیید	۹,۰۷	۰,۸۶	رهبری و هدایت	
تأیید	۱۰,۴۳	۰,۹۲	ارتباطات	
تأیید	۱۲,۵۲	۰,۸۷	ادراکی	

بر اساس نتایج جدول ۱۰، تمام نشانگرهای سازه‌های مورد مطالعه دارای مقدار تی بالاتر از ۱,۹۶ بودند. بنابراین، روائی سازه نشان می‌دهد نشانگرهای هر سازه، ساختارهای عاملی مناسبی برای اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل پژوهش فراهم می‌کنند. در شکل ۱ بارهای عاملی و در شکل ۲ ضرایب تی نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل آزمون‌شده مرتبه دوم با ضرایب استاندارد



شکل ۲. مدل آزمون شده مرتبه دوم با ضرایب معناداری

ضرایب تی بالای $\pm 1/96$ تا $\pm 2/58$ در سطح $0/05$ معنادار می‌باشند و ضرایب تی بالاتر از $\pm 2/58$ در سطح $0/01$ معنادارند. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، ضرایب تی همه مسیرها بالاتر از $2/58$ است، که نشان می‌دهد تمام مسیرها در سطح $0/01$ معنادار هستند. شایان ذکر است هیچ‌یک از نشانگرها در تحلیل حذف نشدند. مشخصه‌های برازندگی مدل تحلیل عاملی نشان داد نسبت خنثی دو به درجه آزادی برابر با $2/13$ ، شاخص نیکویی برازش برابر با $GFI=0/93$ ، شاخص تعدیل‌شده ن کویی برازش برابر با $0/91$ ، شاخص نرم‌شده برازش برابر با $0/96$ ، شاخص برازش تطبیقی برابر با $0/98$ ، و جذر برآورد واریانس خطای تقریب برابر با $0/67$ است. نسبت خنثی دو به درجه آزادی کوچکتر از ۳ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. همچنین، جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) باید کمتر از $0/08$ باشد. میزان شاخص‌های GFI ، $AGFI$ ، CFI و NFI نیز باید بیشتر از $0/9$ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب بالاتر از میزان تعیین‌شده بودند. بنابراین، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی این مقیاس برازش مناسبی دارد.

جدول ۱۱. رتبه‌بندی متغیرها بر اساس بارهای عاملی

متغیر	بارعاملی
ادراکی	۰/۸۵
رهبری و هدایت	۰/۸۳
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۷۷
حرفه‌ای	۰/۷۶
اجرایی	۰/۷۴
ارتباطات	۰/۷۳
دانشی	۰/۷۰

بحث و نتیجه‌گیری

در آموزش و پرورش موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی منوط به وجود مدیران کاردان و لایق است؛ بنابراین، انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح، سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. در

این راستا فرایند کانون ارزیابی، به‌عنوان یک دستورالعمل برای ارزیابی و توسعه اثربخش شایستگی‌ها در شرایطی شبیه محیط کار به‌کار گرفته می‌شود (واژیر، ۱۳۹۶). بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران میانی آموزش و پرورش در راستای کانون ارزیابی بود، تا بر اساس آن مدیران میانی انتصاب، انتخاب، گزینش شوند، یا انفصال و ارتقا داده شوند. یافته‌های این بررسی نشان داد مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران میانی برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از:

شایستگی دانشی (دانش بروز در در زمینه مدیریت و مدیریت آموزشی، دانش در زمینه یادگیری، آموزش و تدریس، شناخت اسناد بالادستی، دانش بین‌رشته‌ای، یادگیری مستمر و پویا، آگاهی سیاسی، دانش فناوری اطلاعات)؛ حرفه‌ای (التزام به ارزش‌های جامعه، صداقت و راستگویی، انعطاف‌پذیری، جهانی‌اندیشیدن و بومی‌عمل‌کردن، مدیریت تنوع، احترام به تفاوت‌ها و ارزش‌های فرهنگی، سلامت مالی و استقلال رأی)؛ شخصیتی (مسئولیت‌پذیری، تعهد، مشارکت‌پذیری، انتقادپذیری، کمال‌جویی، خودارتنمایی، خودمدیریتی و اعتمادبه‌نفس)؛ اجرایی (کنترل عملیاتی، ریسک‌پذیری، مدیریت پروژه، مدیریت منابع، مدیریت بحران و حل مسأله)؛ رهبری و هدایت (انگیزه‌بخشی، جان‌نشین‌پروری، مدیریت استعداد، نفوذگذاری و تأثیر، کار تیمی و تیم‌سازی، دورنگری، الهام‌بخشی، الگو بودن)؛ ارتباطات (اخلاق و رفتار حسنه، مهارت ارتباط بین‌فردی، فهم و درک دیدگاه‌های دیگران، مهارت ارائه بازخورد مثبت، مهارت مذاکره، مهارت ارتباطی با مدیران مدارس، دانش و توانایی تعامل و ارتباط با سازمان‌های بیرونی)؛ ادراکی (خلاقیت و نوآوری، بصرت، تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، جامع‌اندیشی).

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نشان داد نشانگرهای متغیرهای پژوهش، ساختارهای عاملی مناسبی را برای اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل پژوهش فراهم می‌کنند. بنابراین، با توجه برآزش مناسب مدل و نتایج به دست آمده از نتایج کیفی و کمی پژوهش مدل شایستگی نهایی شده (شایستگی مدیران میانی آموزش و پرورش برای استفاده در کانون ارزیابی) در فاز قبل به طور شماتیک در شکل ۳ مشاهده می‌شود.



شکل ۳. نمودار گرافیکی مدل شایستگی مدیران میانی آموزش و پرورش

مدل شایستگی مدیران میانی می‌تواند در راستای انتصاب، انتخاب، ارتقا و توسعه مدیران سطح میانی آموزش و پرورش با استفاده از کانون ارزیابی و بهبود مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری در مدیریت اجرایی و ستادی آموزش و پرورش بسیار مؤثر و سودمند باشد. مدل شایستگی مدیران میانی آموزش و پرورش برای 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 پژوهش، می‌توان

گفت جهانیان (۱۳۸۹)، محمودی، عابدی و حیدری (۱۳۹۱)، سحابی‌راد (۱۳۹۱)، کوکران (۲۰۰۹)، لی (۲۰۱۰)، گاراوان، کاربری و راک^۱ (۲۰۱۲)، مک‌کلند^۲ (۲۰۱۴)، عالم‌زاده (۱۳۹۴)، پیریانی و نیکنامی (۱۳۹۶)، هیت، چت و کللا (۲۰۱۶)، و فلیپس و راپر^۳ (۲۰۱۹) بیشتر به شایستگی کلی مدیران آموزش و پرورش، و وکولا، سدرکوئیست پارساکوست^۴ (۲۰۰۷)، عربی (۱۳۹۱)، فرهادی (۱۳۹۲)، مشهودی (۱۳۹۴)، اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵)، و عارف‌نژاد (۱۳۹۶) به شایستگی‌های فردی مدیران به صورت پراکنده پرداخته‌اند. همچنین، در پژوهش محمودی، عابدی و حیدری (۱۳۹۱)، فقط به بررسی شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بسنده شده است و برای شایستگی مدیران میانی آموزش و پرورش تاکنون در سطح کشور مدلی ارائه نشده است و در پژوهش حاضر مدل شایستگی‌های مورد نیاز مدیران میانی آموزش و پرورش برای استفاده در قانون ارزیابی در دو سطح و با هفت مؤلفه کلی (دانشی، شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطی، حرفه‌ای و ادراکی) ارائه شده است. سطح تحلیل مطالعه حاضر در سطح مدیران میانی است و برای سطوح مدیران عالی و عملیاتی نیز باید مدل و شایستگی‌ها شناسایی و ارائه شود، که می‌تواند بعضی از شاخص‌های شایستگی بین مدیران مدارس، میانی و عالی مشترک باشد یا بعضی شاخص‌های شایستگی مختص یکی از سطوح مدارس، میانی یا مدیران عالی باشد.

نقش شگفت‌انگیز آموزش و پرورش در زندگی انسان و شکوفایی استعدادها و ارزش‌های والای انسانی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. آموزش و پرورش نه تنها می‌تواند در رشد اخلاقی، رفتاری، حتی جسمانی افراد مؤثر باشد، بلکه وسیله‌ای برای رفع نیازهای حقیقی و مصالح اجتماعی به شمار می‌آید و عامل رشد و تحول اساسی جامعه می‌شود. امروزه آموزش و پرورش همگانی به عنوان یکی از ارکان توسعه پایدار شناخته شده است و هر کشوری در جهان بخش بزرگی از درآمد ملی خود را برای گسترش، بهبود و کارآیی آن اختصاص می‌دهد. در واقع،

-
1. Garavan, Carbery & Rock
 2. McClelland
 3. Phillips & Roper
 4. Vakola, Soderquist & Parstacose

آموزش و پرورش رکن اساسی جامعه انسانی است و یکی از اهداف عمده آن پرورش و آموزش کودکان و نوجوانان توسط معلمان و مدیران است. اغلب صاحب‌نظران و متفکران مسائل تربیتی بر این نظرند که معلمان، مهم‌ترین عامل مؤثر در جریان تعلیم و تربیت هستند. بنابراین، بی‌راه نیست اگر گفته شود شالوده و اساس یک سیستم آموزشی موفق را معلمان تشکیل می‌دهند. اولین قدم برای رسیدن به کادر آموزشی موفق درک عواملی است که بر کیفیت فعالیت معلمان مؤثر است؛ یکی از این عوامل، مدیران میانی آموزش و پرورش هستند که بیشترین تاثیر را روی مدیریت مدرسه و مدیران مدارس دارند. بنابراین، باید آموزش و پرورش به موضوع انتخاب مدیران میانی بر اساس شایستگی، بیش از پیش توجه نشان دهد.

امروزه، مدیریت‌های غیرصحيح و سلیقه‌ای در کنار کمبود تجربه و ضعف صلاحیت‌های علمی در مدیریت، مشکلاتی برای نظام‌های آموزشی ایجاد کرده است؛ و 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. همان‌طور که ریکو^۱ (۲۰۱۰) بیان کرده است، 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 کند. توسعه شایستگی‌ها و استعداد خود می‌تواند زمینه‌های نگهداشت افراد مستعد در سازمان را فراهم کن. بنابراین، کاربست الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش برای استفاده در کانون ارزیابی با ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در انتصاب و انتخاب مدیران، آموزش و پرورش و مدارس کشور را قادر می‌کند تا اشتیاق علمی خود را از لحاظ انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بسنجد و به عنوان یک قطب‌نما حرکت علمی خود را از برنامه‌روزی به برنامه‌ریزی تغییر و سمت‌وسوی حرکت خود را برای ارتقا کیفی آن روشن کنند.

بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی زیر بیان می‌شود:

- به سازمان آموزش و پرورش توصیه می‌شود مدل شایستگی‌های مدیران را در قالب بروشور یا بولتن جلوی دید همگان قرار دهد. این شایستگی‌ها ماهیتاً ترویجی هستند و به مخاطب اینگونه القا می‌شود که در آینده به چه مدیرانی توجه می‌شود.
 - شایستگی‌های به دست‌آمده در پژوهش حاضر در همه مراحل جذب، گزینش و استخدام مدیران به کار گرفته شود.
 - نتایج پژوهش می‌تواند مانند بسیاری از سازمان‌های موفق، اثربخشی بیشتری در توسعه رهبران و مدیران آموزش و پرورش داشته باشد که سال‌هاست برای ارتقای توانمندی‌های مدیران به آموزش‌های سنتی بسنده شده است.
 - متولیان توسعه رهبری و مدیریت باید خودشان جایگاه و منزلت بالایی در سازمان داشته باشند بنابراین تلاش شود این متولیان از بهترین افراد مجموعه گزینش شوند و در صورت لزوم آموزش‌های لازم را بگذرانند.
 - ایجاد و استقرار کانون‌های ارزیابی، برای جذب، گزینش، انتصاب و ارتقای افراد توانا برای مدیریت آموزش و پرورش و مدارس.
 - بهره‌گیری از تجارب ارزنده و برنامه‌های موفق کشورهای مختلف در بهبود شایستگی‌های مدیران.
 - پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت با شیوه مناسب این شایستگی‌ها را در مدیران پرورش دهند.
- همچنین، برای پژوهشگران آتی پیشنهادهایی زیر بیان می‌شود:
- بررسی وضعیت ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران در بین مدیران مدارس، مدیران میانی و عالی آموزش و پرورش کشور.
 - انجام مطالعات طولی در زمینه نیازسنجی دانشی و آموزشی سیاستگذاران نظام آموزشی در زمینه منابع انسانی، شایستگی و کانون ارزیابی.

- بررسی و تبیین دلایل ناکارآمدی سیستم جذب و انتخاب مدیران آموزش و پرورش در ایران.
 - شناسایی و ارائه مدلی برای استخدام و گزینش اثربخش‌تر و مبتنی بر شایسته‌سالاری.
 - شناسایی رویه‌ها و راهکارهایی به منظور استفاده از کانون‌های ارزیابی در سازمان‌های بزرگ و دولتی.
 - شناسایی عوامل فرهنگی و اجتماعی تأثیرگذار بر شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش.
 - بررسی اعتبار ابزارهای کانون ارزیابی در سازمان آموزش و پرورش.
- هر پژوهشی با محدودیت‌هایی مواجه است. محدودیت‌های پژوهش حاضر نیز به شرح زیر است:
- الگوی مفهومی پژوهش حاضر صرفاً الگویی برای آموزش و پرورش است که کانون ارزیابی در آن پیاده شده است، و این الگو برای سایر موارد چندان قابل طرح نیست. همچنین، برای تعمیم نتایج آن نیازمند توجه به زمینه‌ها به خصوص رشته‌ای، فرهنگی، اقتصادی و دینی است.
 - اتخاذ ابزار مصاحبه و روش دلفی در هر دو بخش طراحی مدل، 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 برای همکاری با محقق را نداشتند.
 - مدل حاصل بی‌نیاز از ارزیابی برای پیاده‌سازی نیز نیست.

منابع

- ابیلی، خدایار (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی با تأکید بر رویکردهای نوین. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- اکرامی، وحید، و هوشیار، وجیهه (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه. *خانواده و پژوهش*، ۱۳(۳)، ۷-۳۲.
- پیریانی، حسین، و نیکنامی، مصطفی (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۰(۱)، ۹-۲۸.
- پورعزت، علی‌اصغر، مختاریان‌پور، مجید و امینی، علی (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۲۹-۵۶.
- پورعزت، علی‌اصغر، فتحی، فاطمه، عباسی، طیبه و امیری سوادرودباری، عادل (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم انداز ۱۴۰۴. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۱۱(۱)، ۱۱۰-۱۳۷.
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۹). صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی. *تحقیقات آموزشی*، ۲(۳)، ۱۲۱-۱۴۱.
- عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی. *مدیریت مدرسه*، ۵(۱)، ۱۷۲-۱۵۱.
- عالم‌زاده، پریسا (۱۳۹۴). *تدوین و اعتبارسنجی شاخص‌های شناسایی استعداد‌های مدیریتی مدیران آموزش و پرورش استثنایی قم*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
- عربی، سیدحسین (۱۳۹۱). *شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های مدیران واحد آموزش شرکت‌های دولتی شهر مشهد بر اساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد.
- خنیفر، حسین، نادری‌بنی، ناهید، ابراهیمی، صلاح‌الدین، فیاضی، مرجان، و رحمتی، محمدحسین (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی. *مدیریت مدرسه*، ۷(۱)، ۲۳۰-۲۵۰.

- خنیفر، حسین، نادری‌بنی، ناهید، ابراهیمی، صلاح‌الدین، سیفی، علی و فیاضی، مرجان (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزشی برای استفاده در مرکز ارزیابی و توسعه مدیریت مدرسه، ۸(۲)، ۱۱۸-۱۳۹.
- سحابی‌راد، سجاد (۱۳۹۱). *ارائه چارچوب شایستگی مدیران پروژه جهت مدیریت پروژه‌ها*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- شبان، راضیه، خورشیدی، عباس، عباسی، لطف‌الله، و فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۹۷). *ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران*. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(ویژه‌نامه)، ۷۹-۹۴.
- فرهادی، محسن (۱۳۹۲). *تدوین مدل شایستگی‌های مدیران دولتی اثربخش با استفاده از نظریه داده‌بنیاد*. رساله دکتری، رشته مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد.
- محمودی، امیرحسین، عابدی، اکرم، و حیدری، یونس (۱۳۹۱). *بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی*. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۵(۱)، ۹۲-۶۱.
- واژی، لیلا (۱۳۹۳). *عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران و ارائه راهکارهای مناسب*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- مشهودی، مریم (۱۳۹۴). *مدل ویژگی‌های مدیران شایسته جامعه اسلامی بر اساس بیانات امام‌علی (ع)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته نهج‌البلاغه، دانشگاه لرستان.
- فلاحی، کیومرث (۱۳۸۸). *بررسی جایگاه انتخاب و تربیت معلم در ساختار تشکیلاتی وزارت آموزش و پرورش*. طرح پژوهشی گروه مدیریت و نیروی انسانی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
- عزیزی، نعمت‌اله (۱۳۸۵). *درآمدی بر توسعه آموزش عالی در ایران با تأکید بر علوم انسانی*. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- تسلیمی، محمدسعید، راعی، رضا، فرزین‌وش، اسدالله، و برقی، میکائیل (۱۳۹۲). *طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های مدیران پژوهش‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک*. مدیریت دولتی، ۵(۴)، ۵۷-۷۸.

- Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2018). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. *Creative Education*, 5(1), 580-589.
- Cochran, G. (2009). *Developing a competency model for a 21st century extension organization*. Ohio: Ohio State University.
- Gabrira, T. N. (2013). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resource*, 12(6), 11-30.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Hang-hua, X., & Yanghua, W. (2009). Training system design for Middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procardia Earth and Planetary Science*, 2(1), 1764-1771.
- Hitt, M. A., Chet, M., & Colella, A. (2016). *Organizational behavior a strategic approach*. New York: John Wiley & Son's.
- Lee, Y. (2010). Exploring high- performers required competencies. *Expert Systems with Applications*, 5(37), 434-439.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (2015). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-Based Organizations. *Competitiveness*, 10(4), 129-142.
- McClelland, D. (2014). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 6(20), 321-330.
- 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. *Project Management*, 20(28), 437-448.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2019). A framework for talent management in real estate. *Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Riccio, S. (2010). *Talent management in higher education: Developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. Doctoral Dissertation, University of Nebraska – Lincoln.
- Santos, M. (2020). Pre-service teachers' pedagogical development through the peer observation professional development programme. *South African Journal of Education*, 40(3), 1-12.
- 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. *Continuing Education in Nursing*, 47(3), 111-117.
- Sparrow, P., & Otaye, L. (2015). *Employee branding: From attraction to a core HR strategy*. Lancaster University: Management School.
- 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*. New Jersey: Benedictine University, Retrieved from <http://gradworks.umi.com/33/49/3349408.htm>
- Taylor, I. (2007). *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development*. Business & Economics - 264 pages.
- Thornton, I., George, C., & Ruup, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publication.
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Finance and Management*, 6(4), 349-356.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Parstacose, G. P. (2007). Competency management in support of organization change. *Manpower*, 28(3-4), 260-275.

