



Scientific Journal

Journal of Research in Educational Systems

Volume 15, Issue 52,
Pp. 111-126
Spring 2021

Print Issn: 2383-1324

Online Issn: 2783-2341

Indexed by ISC

www.jiera.ir



Journal by
Research in Educational
Science is licensed under a
Creative Commons
Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

Document Type:
Original Article

✉ Corresponding Author:
A_askari@sbu.ac.ir

Received: 12/01/2020

Accepted: 05/13/2021

How to Site: Setayeshmehr, M., Askari, A., Pardakhtchi, M. (2021). Providing a Competency Model to select the Senior Managers in the Ministry of Education Qualitative Approach. *Journal of Research in Educational Science*, 15(52), 111-126.

dor: 20.1001.1.23831324.1400.15.52.8.0

Providing a Competency Model to select the Senior Managers in the Ministry of Education Qualitative Approach*

Mahdie Setayeshmehr

M.A. Student of Industrial-Organizational Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Azadeh Askari✉

Assistant Professor, Psychology Dept., Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Mohammad Hassan Pardakhtchi

Professor, Psychology Dept., Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Abstract

This study was conducted to identify the main components of competency of senior managers of the Ministry of Education in 1399-1397. This research is applied research in terms of purpose, exploratory research in terms of data collection and qualitative research in terms of implementation method. The statistical population of the study included practical experts in educational management, theoretical experts (experts in the field of human resource management) and experts in the field of evaluation center of Tehran education system who have worked in the field of managerial competencies. Purposeful sampling method was used to sample the statistical population. The research tools were semi-structured interviews and data analysis method was thematic analysis. By reviewing the research conducted in the field of competency and conducting semi-structured interviews with 16 experts in this field, 15 competency components for senior managers of education were approved. 15 important competency components were identified and categorized in three axes of task orientation, cognitive and interactive. The first identified dimension, task orientation and importance consisting of 6 competency components, interactive orientation in 5 competency components and cognitive orientation in 4 competency components were summarized and categorized. The proposed final model can be used in the competency-based human resource management system in the Ministry of Education for training, employment, performance appraisal and evaluation centers.

Keywords:

Senior Education Managers, Competency Model, Qualitative Approach

* The present article is taken from the Master Thesis in Industrial-Organizational Psychology, Shahid Beheshti University



نشریه علمی

پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۵، شماره ۵۲،
ص ۱۱۱-۱۲۶
بهار ۱۴۰۰

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

نمایه در ISC

www.jiera.ir



نشریه علمی

پژوهش در نظام‌های آموزشی تحت قانون

بین‌المللی کپی‌رایت Creative

Commons: BY-NC است.

نوع مقاله: مقاله اصیل پژوهشی

✉ نویسنده مسئول:

A_askari@sbu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۳

استناد به این مقاله: ستایش مهر، م.، عسکری، آ.

و پرداختی، م. ح. (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی

جهت انتخاب مدیران ارشد در وزارت

آموزش و پرورش: رویکرد کیفی. پژوهش در نظام‌های

آموزشی، ۱۵(۵۲)، ۱۱۱-۱۲۶.

doi: 20.1001.1.23831324.1400.15.52.8.0

طراحی مدل شایستگی جهت انتخاب مدیران ارشد در وزارت آموزش و پرورش: رویکرد کیفی*

مهدیه ستایش مهر

دانشجوی کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی - سازمانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

آزاده عسکری ✉

استادیار، گروه روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

محمدحسن پرداختی

استاد، گروه روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

چکیده

این پژوهش باهدف، شناسایی مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ انجام شد. این پژوهش از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات اکتشافی و برحسب روش اجرا از نوع پژوهش‌های کیفی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان عملی مدیریت آموزشی، خبرگان نظری (صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی) و خبرگان حوزه کانون ارزیابی دستگاه آموزش و پرورش شهر تهران که در زمینه شایستگی‌های مدیریتی فعالیت داشته‌اند، بود. برای نمونه‌گیری از جامعه آماری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته و روش تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمون بود. با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه شایستگی و اجرای مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر (به دلیل اشباع نظری) از خبرگان این حوزه، تعداد ۱۵ مؤلفه برای شایستگی مدیران ارشد آموزش و پرورش مورد تأیید قرار گرفت. ۱۵ مؤلفه شایستگی مهم در سه محور جهت‌گیری وظیفه‌ای، شناختی و تعاملی شناسایی و دسته‌بندی گردید. اولین بعد شناسایی‌شده، جهت‌گیری وظیفه‌ای و به ترتیب اهمیت مشتمل بر ۶ مؤلفه شایستگی، جهت‌گیری تعاملی در ۵ مؤلفه شایستگی و جهت‌گیری شناختی در ۴ مؤلفه شایستگی خلاصه و دسته‌بندی گردید. مدل نهایی ارائه‌شده می‌تواند در نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، در وزارت آموزش و پرورش جهت امور آموزش، استخدام، ارزیابی عملکرد و کانون‌های ارزیابی به کار گرفته شود.

واژه‌های کلیدی:

مدیران ارشد آموزش و پرورش، مدل شایستگی، رویکرد کیفی

* مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته روان‌شناسی صنعتی - سازمانی دانشگاه شهید بهشتی است.

مقدمه

هنر مدیریت مردم و نیز فرهنگ مدیریتی در حال تبدیل شدن به عوامل بسیار مهمی هستند که می‌توانند تغییرات اقتصادی و اجتماعی موفق در جامعه را تضمین کنند. امروزه شاهد نیاز شدید به مدیران، ارائه‌دهندگان ایده‌های خلاق، رهبران متخصص با توانایی پذیرش مسئولیت وضع امور در شرکت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات و نیز ارتقای تدریجی آن‌ها هستیم. فعالیت مدیران در بستر بازار خدمات آموزشی در حال دستیابی به طیف وسیعی از اقدامات جدید و به‌طور خاص، افزایش مهارت کارکنان، تعیین اهداف و مقاصد کاری و ایجاد محیط آموزشی مثبت است (Oksana, 2017). شناخت شایستگی‌های کلیدی مدیران، همواره در کانون توجه محققان بوده است (Yu & Xiao, 2015).

توجه به امر به‌کارگیری و تربیت مدیرانی شایسته و کارآمد از ضروری‌ترین اقدامات برای اصلاح نظام مدیریت آموزش و پرورش است. ضرورت به‌کارگیری مدیران شایسته و استقرار نظام شایسته‌سالاری در اسناد مختلف ازجمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و نقشه جامع علمی کشور مورد تأکید و تصریح قرار گرفته است. در راهبرد ملی شماره ۴۵ از راهبرد کلان شماره ۶ نقشه جامع علمی کشور (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۹) بر استقرار نظام شایسته‌سالاری و طراحی سازوکارهایی برای مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مدیریت‌های آموزش و پرورش تأکید شده است. در راهکار ۲-۳ و در راهبرد کلان ۱۳ سند تحول بنیادین (شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۹۰)، بر اتخاذ تدابیر مناسب برای جذب، تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته و متعهد و توسعه مستمر شایستگی‌ها و توانمندی‌های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای مدیران تأکید شده است؛ بنابراین آنچه امروز می‌تواند حیات‌بالنده آموزش و پرورش و جامعه را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد و مدیرانی شایسته است (بنیادی و همکاران، ۱۳۹۷).

بررسی و ارزیابی مطالعات انجام شده در حوزه‌های شایستگی‌های مدیران نشان می‌دهد که مطالعات انجام شده در این زمینه، ابعاد متفاوتی را برای هر یک از این متغیرها به‌صورت مجزا ارائه کرده‌اند. برخی از مطالعات به بعد سیاسی

شایستگی‌های مدیران اشاره داشته‌اند و مؤلفه‌های بصیرت سیاسی و عدم سیاست‌زدگی (فتاح پور مرنندی و همکاران، ۱۳۹۵؛ برهان، ۱۳۹۰) را ازجمله مؤلفه‌های شایستگی سیاسی مدیران می‌دادند. برخی دیگر، از مطالعات دانش مدیران را مهم انگاشته و دانش راهبردی، دانش عمومی و دانش تخصصی آن‌ها را مؤلفه‌های اساسی شایستگی دانشی مدیران (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۸) مطرح کرده‌اند. در سال‌های اخیر الگوهای شایستگی فراوانی در حوزه‌های مدیریتی طراحی شده‌اند. الگوی شایستگی مجموعه‌ای از عوامل است که دربرگیرنده رفتارهای کلیدی موردنیاز برای عملکرد عالی در یک شغل خاص محسوب می‌گردند. الگوی شایستگی می‌تواند برای شناسایی شایستگی‌های موردنیاز جهت بهبود عملکرد در کار فعلی فرد و آماده‌سازی برای مشاغل دیگر و شناسایی شکاف‌ها و نقص‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در این راستا، برنامه‌های توسعه فردی و آموزش‌های ضمن خدمت برای پر کردن این شکاف‌ها ارائه می‌شود (Hanna, 2016). Mansfield (1996)، الگوی شایستگی را به‌عنوان توصیف ویژه رفتاری و دقیق، از ویژگی‌هایی می‌داند که کارکنان یک سازمان یا شرکت برای مؤثر بودن لازم دارند. الگوی شایستگی ممکن است مجموعه‌ای از شایستگی‌های مرتبط با یک شغل یا نقش در سازمان در نظر گرفته شود.

از نظر fag، الگوی شایستگی ابزار توصیفی برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای فعالیت یک نقش خاص در کار، شغل، سازمان یا صنعت است. به عبارت ساده، الگوی شایستگی شرح رفتاری شغل است که باید با توجه به هر شغل و حرفه تعریف شود (فتاح پورمرندی و همکاران، ۱۳۹۶). Mier و همکاران (1996)، شایستگی‌های مدیریتی را به‌عنوان دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که برای عملکرد شغلی اثربخش در کار مدیریتی موردنیاز است تعریف می‌کنند. با در نظر گرفتن اهمیت شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی و با توجه به اینکه شایستگی‌های مدیران نقش بسزایی در دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان دارند، اهمیت و ضرورت این مهم در وزارت آموزش و پرورش بسیار حیاتی به نظر می‌رسد؛ اما با بررسی منابع مطالعاتی موجود در وزارت آموزش و پرورش اعم از سازمان پژوهش و مرکز امور بین‌الملل و اعزام به خارج و اسناد موجود در این وزارتخانه به نظر

سوی دیگر، ابعاد دانشی، تجربه، ویژگی‌های فردی، نگرشی و مهارتی مدیران ارشد آموزش و پرورش را در بر بگیرد و وجود ندارد. همچنین با توجه به نقش والای آموزش و پرورش در کشور و کارکردهای متفاوت و بسیار ارزشی این نهاد به نظر می‌رسد مطالعات انجام شده در سایر دستگاه‌ها هرچند راهنمای خوبی برای تدوین مؤلفه‌های انتخاب مدیران ارشد می‌توانند باشند اما کامل و کافی نیستند.

بنابراین برای استخراج معیارهای اصلی شایستگی مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش به دلیل احساس ضرورت علمی و عملی مطالعه در این حوزه، این تحلیل بر تنش‌هایی تأکید دارد که می‌توانند برای بازرسان و مدیران آموزشی در تلاش برای متوازن ساختن و افزایش قابلیت‌های عملکردی و نیازهای جدید مدیریتی در نقش‌های مدیریتی در حوزه‌ی آموزش و پرورش مؤثر واقع شوند. آموزش مسئله‌ای بسیار پیچیده و حساس است و پایداری یک جامعه تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی سیستم آموزشی بستگی دارد. از آنجاکه سیستم آموزشی می‌تواند رسالت خود را در توسعه فردی و اجتماعی به درستی انجام دهد، پیش‌شرط توسعه فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در جامعه نیز هست. ناگفته نماند که بخش عظیمی از پیچیدگی و حساسیت سیستم آموزشی به فعل یا رفتار مدیران برمی‌گردد. یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، به‌ویژه در آموزش و پرورش، نحوه انتخاب و ارتقا مدیران است. در این راستا، از فرآیند کانون ارزیابی به‌عنوان راهنمای ارزیابی و توسعه شایستگی‌ها در یک محیط کار مانند آموزش و پرورش استفاده می‌شود. لذا پژوهش حاضر بنا به درخواست وزارت آموزش و پرورش ایران در نظر دارد مدلی جامع و کامل در خصوص نحوه‌ی انتخاب مدیران ارشد این وزارت ارائه نماید. از دستاوردهای نظری این مطالعه را می‌توان بررسی کامل و همه‌جانبه مدل‌های نظری موجود در زمینه شایستگی‌های مدیران، ارزیابی شایستگی‌های حائز اهمیت مدیران فعال در حوزه آموزش و پرورش، ارائه مدلی کاربردی در حوزه آموزش و پرورش به‌منظور ارزیابی شایستگی‌های مدیران و در نهایت پوشش دادن شکاف مطالعاتی موجود در زمینه مدل شایستگی‌های منابع انسانی عنوان کرد.

می‌رسد در مطالعات تحقیقاتی که در این نهاد تاکنون انجام شده، مطالعه مدونی که به‌صورت جامع و کل‌نگر مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدل شایستگی مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش را ارائه کند، وجود ندارد.

پژوهش‌های انجام شده در سایر نهادها از جمله آموزش عالی و مدارس نیز به بررسی جنبه‌های مختلف شایستگی مدیران پرداخته‌اند چنانچه منصورنیا و همکاران (۱۳۹۹) باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی به‌منظور ارائه مدل در دانشگاه فرهنگیان خراسان رضوی، نشان دادند عوامل اثرگذار بر چابکی در دانشگاه شامل: عوامل سازمانی؛ عوامل راهبردی؛ عوامل انسانی می‌باشند. در پژوهش خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) نیز تحت عنوان «شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی»، نتایج نشان داد شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی. در مطالعات خارجی نیز Chongwony و همکاران (2020) در مطالعه خود صلاحیت‌های مرتبط با رهبری مؤثر و مدیریت طراحی آموزشی را از منظر رهبری و دیدگاه رهبران در آموزش عالی بررسی کرده‌اند. نتایج این تحلیل، مقولات اصلی را با ۱۷ شایستگی مشخص کرده است. مهارت‌های ارتباطی، طراحی آموزشی و مؤلفه‌های مرتبط با آن، مهارت‌های رهبری و مدیریت عمومی مهارت‌هایی بود که بیشتر در پست‌های شغلی موردتوجه قرار می‌گرفت. مقاله D'Souza و همکاران (2020) نشان داد که شایستگی‌های زمینه‌ای برای دستیابی به توسعه پایدار، از نقش بیشتری در سازمان‌ها برخوردار است. مقاله Oksana (2017) به مسئله شکل‌گیری صلاحیت حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش در زمینه فرآیندهای آموزشی در اروپا می‌پردازد. ویژگی‌های صلاحیت مدیران آموزش و پرورش و همچنین جهات آموزش حرفه‌ای آن‌ها در حوزه‌های انگیزشی، شناختی و فراشناخت از نظر تئوری توجیه شده است. پژوهش Khusainova و همکاران (2016) بر توسعه اشکال سازمانی آموزش مدیران آینده برای توسعه شایستگی‌های کلیدی آن‌ها، یعنی خلاقیت و توانایی کار تیمی، متمرکز شده است. همان‌طور که مشخص است در پژوهش‌های صورت گرفته که در اینجا بیان شد و ده‌ها تا نمونه دیگر، الگویی که از یک‌سو همه‌جانبه باشد و از

روش

به یافته‌ها اضافه نمی‌کنند و اصطلاحاً یافته‌های مصاحبه به حد اشباع^۱ رسیده است.

جدول ۱.

تعداد و گروه نمونه در بخش کیفی

تعداد افراد	گروه مورد مصاحبه
۷	خبرگان حوزه نظری (صاحب‌نظران)
۸	خبرگان حوزه عملی (روسای وزارت آب)
۱	خبرگان حوزه کانون ارزیابی

جمع‌آوری داده‌های کیفی این مطالعه از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفته است. بر اساس مطالعات داخلی و خارجی انجام شده در خصوص موضوع مطرح‌شده در پژوهش حاضر، مؤلفه‌های زیر برای شایستگی‌های مدیران سازمان‌های آموزشی به دست آمد.

رویکرد تحقیق حاضر برای ارائه مدل شایستگی، رویکرد طراحی است. چراکه روش جدیدی را برای ارائه مدل شایستگی ارائه می‌دهد و نوع شایستگی‌های انتخاب و استخراج شده رفتاری است. پژوهش حاضر از روش پژوهش کیفی اکتشافی، مدل تدوین گونه شناسی به‌عنوان راهبرد پژوهش استفاده کرده است. این پژوهش از میان خبرگان عملی مدیریت آموزشی، خبرگان نظری (صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی) و خبرگان حوزه کانون ارزیابی دستگاه آموزش و پرورش به‌صورت نمونه‌گیری نظری از نوع هدفمند انتخاب شدند که برخی از مشارکت‌کنندگان در دو یا سه حوزه خبره و صاحب‌نظر و حداقل دارای ۱۰ سال تجربه بوده‌اند. لذا مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه پیدا نمود (۱۶ نفر) که احساس شد جواب‌های ارائه‌شده مشابهت با پاسخ‌های قبلی داشته و چیزی

شکل ۱.

مؤلفه‌های شایستگی حاصل از مطالعات



- بررسی همکار^۲: استاد راهنما، سه نفر متخصص حوزه مدیریت آموزشی و دو تن از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی، به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها پرداختند.
- مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.
- بازناندیشی پژوهشگر^۳: تا حد امکان تلاش شد سوگیری و پیش‌داوری پژوهشگر کنترل شود.

در تحقیق کنونی برای محاسبه پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک‌فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۷۱، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۲۶ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۱۴ است. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکرشده، برابر ۰/۷۳۲ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مصاحبه‌های این پژوهش مورد تأیید است.

سپس پژوهشگر با بررسی ادبیات پژوهش و مشاوره با اساتید راهنما، خبرگان و متخصصین سؤالات مصاحبه نیمه ساختاریافته را طراحی نمود. پژوهشگر در صورت لزوم در حین مصاحبه سؤالات دیگری را برای تشریح ابعاد سؤال مطرح می‌نمود. فرم مصاحبه دارای مقدمه‌ای برای تشریح موضوع پژوهش و تعریف اصطلاحات با تعداد ۵ سؤال طراحی شده بود. در مورد فرآیند تحلیل داده‌ها در تحقیق حاضر باید گفت که ابتدا برای تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش حاضر، روش تحلیل تماتیک (مضمون) استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی مرحله نخست پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، بر اساس توصیه Creswell & Miller (2000) اقدامات زیر انجام شد:

- تطبیق توسط اعضاء^۱: برخی از مشارکت‌کنندگان، گزارش نهایی مرحله نخست، فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز داشتند.

جدول ۲.

محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	مجموع کدها دو کدگذار	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	۶ م	۳۲	۱۰	۵	۶۸۷٪
۲	۱۲ م	۲۷	۱۰	۷	۷۴۱٪
۳	۱۶ م	۱۲	۵	۱	۸۳۳٪
جمع		۷۱	۲۶	۱۴	۷۳۲٪

گذشته و سعی در شناسایی شایستگی‌هایی جدید و یا شایستگی‌هایی که از لحاظ خبرگان دارای اهمیت بیشتری در این سازمان هست شد. در نهایت یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها با خبرگان سازمانی باعث شناسایی ۱۸ شایستگی به شرح شکل ۲ گردید.

یافته‌ها

بر اساس تحلیل کلیه ۱۶ مصاحبه مورد تحلیل مضمون قرار گرفت و کلیه شایستگی‌های شناسایی شده در فرآیند مصاحبه‌ها یادداشت گردید. شایستگی‌هایی که در مرحله مطالعات کتابخانه‌ای تحقیق مورد شناسایی قرار گرفته شده بود کنار

شکل ۲.

تحلیل محتوای مصاحبه‌ها با خبرگان



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

(۱) و شایستگی‌هایی حاصل خروجی از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها (شکل ۲)، پرداخته و مدل مفهومی با ۲۵ شایستگی به شرح شکل ۳ تدوین شد.

هم بینی مدل‌ها در بخش کیفی. در این بخش سعی شد تا دو بخش کیفی پژوهش هم بینی و شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران ارشد، نهایی و ارائه شود؛ بنابراین به شایستگی‌های استخراج شده از مطالعات اسناد و پیشینه‌های پژوهش (شکل

شکل ۳.

مدل مفهومی پژوهش



در این راستا برای ۱۵ نفر خبره، ضریب لاوشه برابر با ۰/۴۹ است که اگر ضرایب به دست آمده برای هر یک از آیتم‌ها برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴۹ بودند در پرسشنامه باقی خواهند ماند در غیر این صورت کنار گذاشته خواهند شد. میزان روایی محتوای هر یک از سؤالات در جدول ۳ نمایه شده‌اند.

تائید شایستگی‌های شناخته شده در مدل مفهومی در این مرحله ابتدا تعداد ۱۵ پرسشنامه و مؤلفه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها بین خبرگان جهت سنجش اعتبار محتوای ابزار توزیع شد. این پرسشنامه با هدف مفید و مناسب بودن هر یک از سؤالات مربوط به هر متغیر، بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» به خبرگان ارائه شد. در مرحله بعد ضریب لاوشه هر کدام از سؤالات با استفاده از فرمول آن محاسبه گرد. ضرایب به دست آمده با جدول اعتبار محتوای لاوشه مورد مقایسه قرار گرفته و اعتبار محتوای ابزار مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۳.

بررسی وضعیت شایستگی‌های موردنیاز مدیران ارشد بر اساس آزمون CVR

شایستگی	ضریب	وضعیت
تفکر تحلیلی	۰/۴	تأیید
تفکر استراتژیک	۰/۴	تأیید
تفکر خلاق	۰/۴	تأیید
کلان‌نگری	۰/۳	رد
حل مسئله	۰/۴	تأیید
برنامه‌ریزی	۰/۴	تأیید
سازمان‌دهی	۰/۴	تأیید
مدیریت زمان	۰/۵	تأیید
نظارت و کنترل	۰/۵	تأیید
تصمیم‌گیری	۰/۴	تأیید
مدیریت تکنولوژی	۰/۵	تأیید
مدیریت منابع	۰/۴	تأیید
ارتباط مؤثر	۰/۵	تأیید
مذاکره و اقناع	۰/۴	تأیید
شبکه‌سازی	۰/۳	رد
ارتباط کتبی	۰/۲	رد
انعطاف‌پذیری	۰/۴	تأیید
کنترل تکانه	۰/۳	رد
تعاون و همکاری	۰/۲	رد
مسئولیت‌پذیری	۰/۵	تأیید
ریسک‌پذیری	۰/۵	تأیید
جرأت‌ورزی	۰/۳	رد
سرسختی	۰/۳	رد
درستکاری	۰/۴	تأیید
تعهد	۰/۴	تأیید

بر اساس داده‌های فوق امتیاز تخصیص داده‌شده از سوی افراد نمونه به وضعیت شایستگی‌های موردنیاز جهت انتخاب مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش در مقوله‌های «تفکر تحلیلی، تفکر استراتژیک، تفکر خلاق، حل مسئله، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، مدیریت زمان، نظارت و کنترل، تصمیم‌گیری، مدیریت تکنولوژی، مدیریت منابع، ارتباط مؤثر، مذاکره و اقناع، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، ریسک‌پذیری، درستکاری، تعهد» از مقدار مورد انتظار (۰/۴۹) بیشتر است، می‌توان اظهار داشت که از نگاه اعضای نمونه امتیاز مقوله موردبررسی بیشتر از حد متوسط است، بنابراین شایستگی‌های موردنیاز جهت انتخاب مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش بالاتر از حد متوسط ارزیابی می‌گردد. وضعیت هفت شایستگی دیگر در مقوله‌های «کلان‌نگری، شبکه‌سازی، ارتباط کتبی، کنترل تکانه، تعاون و همکاری، جرأت‌ورزی و سرسختی» نیز پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شد و جزء اولویت‌های شایستگی‌های موردنیاز جهت انتخاب مدیران ارشد دستگاه آموزش و پرورش قرار نگرفت. همچنین با مشورت متخصصان و اساتید خبره شایستگی‌های درستکاری و تعهد به دلیل قابل‌سنجش نبودن از نظر کانون ارزیابی دستگاه آموزش و پرورش از مقوله‌ها کنار گذاشته شد.

با نظر متخصصین خبره شایستگی‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری به دلیل نزدیکی معانی و مفهوم با هم ادغام شدند به این ترتیب درنهایت ۱۵ شایستگی باقی‌مانده استخراج و مورد تأیید و ارزیابی نهایی قرار گرفت. بر این اساس لیست نهایی شایستگی‌های تأیید شده توسط خبرگان به صورت شکل زیر معرفی می‌گردد.

شکل ۴.

شایستگی‌های مورد تأیید خبرگان سازمانی



محدود کردن احساسات منفی، تکنیک‌های آرامش‌بخش). توسعه مهارت‌های اجتماعی (کار تیمی، مهارت‌های رهبری، مسئولیت در جهت اهداف کلی، احترام به قوانین، نیازهای شخصی خود و افراد دیگر). توسعه مهارت‌های ارتباطی؛ درک تأثیرات محیطی بر یادگیری (خانواده، جامعه).

حوزه شناختی: شامل استراتژی‌های شناختی و یادگیری است. آن‌ها شامل مجموعه مهارت‌ها، تفکر، تکنیک‌های پردازش اطلاعات، معرفی استراتژی‌های یادگیری موفق هستند. اهداف آن عبارت است از: ایجاد یک محیط برای یادگیری و فعالیت، توسعه تفکر پیچیده (جستجوی اطلاعات و درک آن، تجزیه و تحلیل، سنتز، تفکر انتقادی و خلاقانه، استفاده از دانش در موقعیت‌های جدید)، تدوین استراتژی‌های یادگیری (طراحی یادگیری، بهره‌وری و معیارهای ظرفیت، بر انتخاب استراتژی‌های مناسب و اطلاعات شناختی، ساختار، پردازش اطلاعات).

حوزه فراشناخت: شامل توسعه استراتژی‌های فراشناختی، نظارت و مدیریت، کنترل مبتنی بر تجزیه و تحلیل بر یادگیری است. اهداف آن برنامه‌ریزی یادگیری (اهداف، محتوا، انواع

در نهایت برای دسته‌بندی شایستگی‌های و تشکیل تم‌های فراگیر و سازمان دهنده در تحلیل مضمون و شبکه مضامین، پژوهشگر با همکاری استاد راهنما و خبرگان کانون ارزیابی به سه حوزه جهت‌گیری شناختی، جهت‌گیری وظیفه‌ای و جهت‌گیری تعاملی دست یافت. لازم به ذکر است که این نوع دسته‌بندی شایستگی به تبعیت و اتخاذ از تقسیم‌بندی شایستگی‌های مدیریت ارشد Azman (2012) استفاده شد. عزمان محقق اسلونیایی که تدریس خود را در حوزه آموزش عالی اروپا دنبال می‌کند، نوشته خود را با عنوان «توانایی شکل دادن به شایستگی‌ها» منتشر کرد و در آنجا این مؤلفه‌ها را در شکل‌گیری آموزش‌های حرفه‌ای مدیران آموزش در سه حوزه زیر تعریف کرد:

حوزه انگیزشی: شامل عوامل درونی و بیرونی ارتقاء یادگیری است از جمله، توانایی شخصی فرد در مدیریت و نگرش به آموزش، دانش و اطلاعات؛ شناسایی جنبه‌های شناختی موردعلاقه خود (امیدها و تلاش‌ها)؛ ایجاد و حمایت از انگیزه در یادگیری (احترام به خود، نگرش مثبت به یادگیری، ریسک کردن، یادگیری از اشتباهات)؛ کنترل احساسات (شناسایی و

جهت‌گیری تعاملی پژوهش حاضر معادل حوزه انگیزشی و درنهایت جهت‌گیری وظیفه‌ای پژوهش معادل حوزه فراشناخت قرار گرفت و مدل شایستگی مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش ایران تدوین گردید.

فعالیت‌ها، ابزارها) است. نظارت و ارزیابی؛ درک فرایند یادگیری (ساختار، استراتژی، مقایسه تجربه، جستجوی دلایل موفقیت یا شکست)؛ ارزیابی توانایی‌ها، راه‌ها و فرصت‌های یادگیری یا آموزش حرفه‌ای.

بر اساس آنچه عزمان ارائه داده است، جهت‌گیری شناختی پژوهش حاضر معادل و نزدیک به مفهوم حوزه شناختی،

شکل ۵.

مدل شایستگی مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش ایران



طراحی و اجرا گردید؛ و درنهایت مدل شایستگی مدیران ارشد آموزش و پرورش تدوین شد. لازم به ذکر است که تقسیم‌بندی مؤلفه‌ها بر اساس نتایج پژوهش و مطالعه Azman (2012) انجام شد.

بر این اساس، اولین بعد از شایستگی‌های مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش، جهت‌گیری وظیفه‌ای بود. این بعد به ترتیب اهمیت مشتمل بر ۶ شایستگی «نظارت و کنترل»، «سازماندهی»، «برنامه‌ریزی»، «مدیریت فن‌آوری»، «مدیریت زمان» و «مدیریت منابع» بود.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش که با موضوع ((طراحی مدل شایستگی جهت انتخاب مدیران ارشد در وزارت آموزش و پرورش)) صورت گرفت، در قدم اول به بررسی مؤلفه‌های شایستگی در مدیران سازمان‌های مختلف اعم از آموزشی و غیر آموزشی پرداخته شد و با تکیه بر مستندات پیشینه با خبرگان آموزش و پرورش در حوزه مدیریت مصاحبه گردید. پس از همپوشانی مؤلفه‌های حاصل از پیشینه و مصاحبه فرم پرسشنامه محقق ساخته

همسو با نتایج پژوهش حاضر شایستگی‌های حوزه جهت‌گیری تعاملی در پژوهش‌های مختلف چون پیری و همکاران (۱۳۹۹)، عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴)، شبانی و همکاران (۱۳۹۷)، Hang-hua & Yang-hua (2009)، Lee (2010)، اکرامی و رجبزاده (۱۳۹۰)، (میر غفوری و همکاران، ۱۳۹۲)، (Cohen, 2015) مورد بررسی قرار گرفت. یکی دیگر از ابعاد مدل شایستگی‌های مدیران، بُعد تعاملی است. مشارکت و کار گروهی در حل مسائل سازمانی و

تصمیم‌گیری‌ها یکی از بهترین گزینه‌ها هستند و موجب بهره‌وری و عملکرد بهتر می‌شوند. شبکه‌سازی، همکاری با دیگران برای ایجاد ارزش افزوده برای مراجعین و کارکنان و پایبندی به اخلاقیات و ارزش‌های به‌روز کسب اهداف و موفقیت‌ها را تسهیل می‌کند. از سوی دیگر، مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل مختلف درون و برون‌سازمانی، نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند (کرمانی و همکاران، ۱۳۹۶).

در نهایت در پژوهش حاضر جهت‌گیری شناختی در ۴ شایستگی «حل مسئله و تصمیم‌گیری»، «تفکر تحلیلی»، «تفکر استراتژیک» و «تفکر خلاق» خلاصه و دسته‌بندی می‌گردد.

همسو با نتایج پژوهش حاضر، شایستگی‌های حوزه جهت‌گیری شناختی در پژوهش‌های مختلف چون Yu & Xiao (2015)، ساداتی (۱۳۸۹) و رنجبر و همکاران (۱۳۹۲) پیری و همکاران (۱۳۹۹)، عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴)، شبانی (۱۳۹۷)، درگاهی و همکاران (۱۳۸۶)، Hang-hua & Yang-hua (2009)، Lee (2010)، Barreto (2010)، (Gafiatulina et al., 2018) نیز اشاره کرده‌اند.

در این راستا تجزیه و تحلیل تغییرات (پیش‌بینی‌شده) در شایستگی‌های اساسی مدیریتی در آینده نزدیک به‌منظور تعیین اولویت‌های آموزش مدیران رقابتی نشان داد که شایستگی‌های شناختی غیرتخصصی، از جمله مهارت‌های تفکر، خلاقیت، نوآوری، ایجاد انطباق مؤثر با تلاطم‌های خارجی محیط جهانی، ۵ سال آینده مورد توجه قرار خواهد گرفت (Bondarenko1 et al., 2021). فرآیندهای پیچیده تجارت به راه‌حل‌های غیراستاندارد نیاز دارند، بنابراین تفکر خلاق در رأس صلاحیت‌های اصلی مدیریت خواهد بود. امروزه،

همسو با نتایج پژوهش حاضر شایستگی‌های حوزه جهت‌گیری وظیفه‌ای در پژوهش‌های مختلف چون (کرمی و همکاران، ۱۳۹۱)، (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱)، (پیری و همکاران، ۱۳۹۹)، (عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۴) (شبانی و همکاران، ۱۳۹۷)، (خنifer و همکاران، ۱۳۹۸)، (درخشان و زندی، ۱۳۹۶)، (ایمانی و قدرتی، ۱۳۹۵)، (Bogodistov, 2015) و (Tuṭueanu & Şerban, 201) مورد بررسی قرار گرفته است.

در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که در هر سازمان کاری باید یک فرد یا گروهی از افراد باشد که از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و هماهنگی فعالیت‌های انسانی برای رسیدن به هدف، امور سازمان را هدایت کند. به این افراد مدیر، رهبر یا سرپرست گفته می‌شود. آن‌ها مسئولیت اطمینان از انجام درست، مؤثر و کارآمد کارهایی را که باید انجام شود، برای دستیابی به اهداف استاندارد و از پیش تعیین‌شده، بر عهده آن‌ها می‌گذارند؛ بنابراین، اثربخشی هر سازمانی تا حد زیادی به مدیریت بستگی دارد (Akpan, 2015). مدیریت یک ترتیب و سازمان‌دهی سیستماتیک منابع به‌منظور تولید آن‌ها است. این فرآیند شامل کار با و از طریق افراد برای دستیابی به اهداف گروه است. در مدیریت، مدیر (ها) با تلاش‌های انسانی و هماهنگ، فعالیت‌های انسانی را ایجاد، کنترل و نظارت می‌کنند. Ogunu (2001) مدیریت را به‌عنوان یک فرآیند اجتماعی تعریف می‌کند که برای تضمین همکاری، مشارکت، مداخله و مشارکت دیگران در تحقق مؤثر یک هدف معین یا از قبل تعیین‌شده طراحی شده است. طبق نظر Fayol (1916) مدیریت به معنای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل است. این تعاریف حاکی از آن است که مدیریت یک فرآیند مداوم و پویا است که شامل هماهنگی و استفاده از منابع سازمانی است. مدیریت هدف‌گرا است و شامل فعالیت‌های متقابل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل است (Akpan, 2015).

همچنین در پژوهش حاضر جهت‌گیری تعاملی در ۵ شایستگی «ارتباط مؤثر»، «انعطاف‌پذیری»، «مذاکره و اقناع»، «ریسک‌پذیری» و «مسئولیت‌پذیری» تبلور پیدا کرد و معرفی شد.

حساسیت شغلی بسیار دشوار بود. محدودیت دیگر خصوصاً در بخش مصاحبه شرایط حاکم بر جامعه و شیوع بیماری کرونا بود که مصاحبه‌های حضوری را دشوار می‌کرد که این امر موجب شد پژوهش فقط با رویکرد کیفی به تدوین مدل دست یابد و پیشنهاد می‌گردد، پژوهش‌های آتی به اعتبار سنجی مدل ارائه‌شده با رویکرد ترکیبی اقدام نمایند. همچنین به پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود در حوزه‌های تخصصی مدیریت ارشد در آموزش و پرورش نیز این کار صورت بگیرد و مدل‌های تخصصی‌تر نیز تدوین گردد.

از جمله دستاوردهای کاربردی این پژوهش نیز می‌توان به این‌گونه بیان کرد که مدل نهایی ارائه شده می‌تواند به‌عنوان یک داشبورد مدیریتی در اختیار وزارت آموزش و پرورش قرار داده شود تا میزان شایستگی‌های مدیران خود را مورد ارزیابی قرار دهند. این مطالعه می‌تواند نقاط ضعف و قوت دستگاه آموزش و پرورش را پس از اندازه‌گیری میزان شایستگی مدیران مشخص نماید و راهکارهایی برای رفع نواقص و ارتقا سطح نقاط قوت ارائه نماید. این تحقیق می‌تواند زمینه را برای تحقیقات آینده برای ایجاد یک مرکز ارزیابی عمیق‌تر و دقیق‌تر و بهبود شایسته‌سالاری و تعالی در آموزش فراهم کند. همچنین لازم است تفاوت در شیوه‌های مدیریت استعداد و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با دقت و جامعیت بیشتری مورد بحث و بررسی قرار گیرد. تأسیس مراکز سنجش در سازمان آموزش و پرورش که توسط شایستگی مدیران انتخاب، منصوب و ارتقا می‌یابند، از جمله الزامات سیستم آموزشی کشور است.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

منابع

- اکرامی، م؛ و رجبزاده، س. (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۴۹-۶۹.
- برهان، م. (۱۳۹۰). شاخص‌ها و مؤلفه‌های بصیرت سیاسی. نشریه معرفت سیاسی، ۳ (۱)، ۶۵. magiran.com/p934946
- بنیادی، ح.، فانی، ع؛ و سیدجوادین، ر (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای سند تحول

بسیاری از شرکت‌های جهانی در حال توسعه سرمایه‌گذاری در توسعه هوش هیجانی کارکنان خود هستند، یعنی توانایی آن‌ها در درک و مدیریت واضح احساسات و عواطف گفتگو و ساخت فرآیند ارتباطی واقعی بر این اساس. با توجه به این روندها در انتقال نقش غالب مهارت‌های شناختی بر مهارت‌های اساسی مدیریتی، توصیه می‌شود برنامه‌های آموزشی برای مدیران آینده به سمت شکل‌گیری مهارت‌های تفکر انتقادی، فن‌آوری‌های نوآورانه، توسعه خود، خلاقیت، هوش هیجانی و مهارت‌های رهبری تغییر یابد. لازم به ذکر است که صلاحیت‌های مدیریتی عمومی بی‌اهمیت نمی‌شوند، آن‌ها فقط به‌عنوان پایه‌ای برای صلاحیت‌های فوق حرفه‌ای، به‌ویژه شناختی عمل می‌کنند.

باید توجه داشته باشیم که هر سه حوزه شایستگی مدیریت ارشد دستگاه آموزش و پرورش که در بالا مشخص شده، با یکدیگر در ارتباط هستند و به‌طور هم‌زمان توسعه می‌یابند که شیوه فعالیت فردی مدیریتی را تشکیل می‌دهد، تصویری کل‌نگر از رئیس سازمان آموزشی ایجاد می‌کند و در نهایت اطمینان می‌دهد که شایستگی حرفه‌ای وی به ویژگی شخصیتی یکپارچه رهبر یک سازمان آموزشی تبدیل می‌شود. هر سه مؤلفه مدل مبتنی بر شایستگی مدیریت ارشد سازمان آموزشی، در تعامل با یکدیگر، خود را در فرآیند حل وظایف حرفه‌ای در سطوح مختلف پیچیدگی و در زمینه‌های مختلف، جلوه می‌دهند.

الگوی شایستگی طراحی شده می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد، از جمله اینکه می‌تواند برای نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی، کارایی و اثربخشی آموزشی و در نهایت برنامه‌ریزی برای رشد و پیشرفت افراد در سازمان به کار رود. مهم‌ترین نقش مدل شایستگی ارائه زبانی برای صحبت کردن درباره دانش و مهارت‌های مدیریتی است. این مدل شیوه‌ای را برای تعمق کردن درباره دانش و مهارت‌های مدیران، در سطوح شغلی متفاوت در نقش‌ها و جایگاه‌های مختلف، ارائه می‌دهد.

در نهایت اینکه پژوهش حاضر در راه اجرای آن با محدودیت‌هایی روبرو بود. یکی از محدودیت‌های اصلی در این پژوهش جامعه آماری آن یعنی مدیران تراز اول وزارت آموزش و پرورش بود که دسترسی به این افراد به دلیل

قلی پور، ر.، جوادین، ر.؛ و روزبهان، م. (۱۳۹۷). طراحي الگوي جامع شايستگي مديران دانشگاهي جهت تحقق اهداف کلان دانشگاه اسلامي. فصلنامه مديریت منابع در نيروي

انتظامي، ۱-۳۵

کرمانی، ب.، درویش، ح.، سرلک، م.؛ و کولیوند، پ. (۱۳۹۶). طراحي مدل شايستگي هاي مديران بیمارستانها. فصلنامه مديریت ارتقای سلامت، ۶(۴)، ۵۹-۶۵.

کرمی، م.، صالحی عمران، ا.؛ و خشنودی تر، ه. (۱۳۹۱). نیازسنجی آموزشی مديران شرکت برق منطقه ای مازندران مبتنی بر الگوي شايستگي. دو فصلنامه مطالعات برنامه ريزی آموزشی، ۱۶۳-۱۸۷

محمودی، م.، زارعی متین، ح.؛ و بحیرایی، ص. (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شايستگي هاي مديران دانشگاه. فصلنامه مديریت در دانشگاه اسلامي، ۱۱۴-۱۴۳.

منصورنیا، ر.، صفری، م.؛ و اولادیان، م. (۱۳۹۹). ارائه مدل جهت شناسایی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی وضعیت آن دانشگاه فرهنگیان (مطالعه موردی: استان خراسان رضوی). نشریه پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۴(ویژه نامه)، ۵۲۴-۵۰۹. doi: 10.22034/jiera.2020.206385.2115

میرغفوری، ح.، موسوی، م.؛ و صادقی، ز. (۱۳۹۲). تحلیلی بر توسعه شايستگي هاي مديران گروه های آموزشی دانشگاهها مورد مطالعه: (دانشگاه های شهرستان یزد). فصلنامه آموزش عالی، ۳۵-۵۱.

References

- Abdollahi, M., Fathi Vajargah, K., Ali, T., Rahimian, H. (1394). *Competencies of managers of training and development of human resources*. A New Approach in Educational Management, Volume 6, 23-53. [In Persian]
- Akpan, C. P., & Etor, C. R. (2015). Resource Management in Higher Education in Nigeria: Problems and measures for improvement in L. C. Chova, A. L. Martine 3 & I. C. Torres (eds.) *Proceedings of the 7th International Conference on Education and New Learning Technologies* (pp 3583 -3591). Barcelona, Spain: IATED Academy.
- Ander, R., & helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1010-1025. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Ažman, T. K. (2017, 02 12). *The Ability to Form Competences*. Retrieved from http://arhiv.acs.si/http://arhiv.acs.si/ucna_gradiva/ UZU_MI-Kompetenca_ucenje_ucenja-Azman-april.pdf
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36, 256-280. Retrieved from <https://doi.org/10.1077/0149206309350776>

بنیادین آموزش و پرورش و دیگر اسناد بالادستی. مطالعات آموزش و آموزشگاهی. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=514449>

پیری، ر.، عباس پور، ع.، رحیمیان، ح.، ملکی، ح.؛ و اسکندری، ح. (۱۳۹۹). طراحي و اعتبار یابی الگوي شايستگي مديران مدارس بر بنیان آموزه های قرآن کریم: رویکردی ترکیبی. نشریه مديریت مدرسه، ۱۹۱-۲۱۷.

خنیفر، ح.، نادری بنی، ن.، ابراهیمی، ص.، فیاضی، م.؛ و رحمتی، م. (۱۳۹۸). شناسایی شايستگي مديران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی. نشریه مديریت مدرسه، ۱۰۵-۱۲۵.

درخشان، م.؛ و زندی، خ. (۱۳۹۶). راه کارهای ارتقای شايستگي هاي مديران گروه های آموزشی. فصلنامه آموزش و ارزشیابی، ۱۰-۱۶۳-۱۸۹.

درگاهی، ح.، علیپور فلاح پسند، م.؛ و حیدری قره بلاغ، ه. (۱۳۸۹). ارائه مدل شايستگي در توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی شايستگي مديران فرهنگسراهای سازمانی. فرهنگي هنری شهرداری تهران. مجله یاس راهبر، ۹۱-۱۱۳.

رنجبر، م.، خائف الهی، ا.، دانایی فرد، ح.؛ و فانی، ع. (۱۳۹۲). ارزیابی الگوي شايستگي هاي مديران بخش سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری. مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ۱۰۴-۱۱۳.

ساداتی، ا. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر شايستگي هاي مدیریتی مديران دولتی بر اثربخشی مديران حراست دانشگاه های دولتی شهر تهران و مؤسسات پژوهشی تابعه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

شبانی، ر.، خورشیدی، ع.، عباسی سروک، ل.؛ و فتحی و اجارگاه، ک. (۱۳۹۷). ارائه الگوي شايستگي برای مديران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. دو فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۷، ۱۴۵-۱۷۶.

عبدالهی، م.، فتحی و اجارگاه، ک.، تقی پورظهير، ع.؛ و رحیمیان، ح. (۱۳۹۴). شايستگي هاي مديران آموزش و توسعه منابع انسانی. رهیافتی نو در مديریت آموزشی، ۶، ۲۳-۵۳.

فتاح پور مرندي، م.، سید کاشف، م.، سید عامری، م.؛ و شجیع، ر. (۱۳۹۵). الگوي شايستگي مديران ادارات کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد. رویکردهای نوین در مديریت ورزشی، ۴(۱۵)، ۲۳-۳۸. URL: <http://ntsmj.issma.ir/article-fa.html۸۶۳-۱>

- school principals for use in the assessment center.* Journal of School Management. Journal of School Management, 105-125. [In Persian]
- Khusainova, G. R., Galeeva, F. T., Giniyatullina, D. R. & Tarasova. (2016). International Journal of Environmental and Science Education, 10, 8350-8359.
- Lee, Y. (2010). Exploring high- performers required competencies. *Expert Systems with Applications*, 434-439.
- Lewis, Chongwony; Gardner, Joel L. Tope, Amie (2020). Instructional Design Leadership and Management Competencies: Job Description Analysis. Online Journal of Distance Learning Administration, v23 n1 Spr
- Mahmoudi, S., Zarei Matin, H. & Bahiraei, p. (1391). *Identify and explain the competencies of university managers.* Journal of Management in Islamic University, 114-143. [In Persian]
- Mansfield, R., (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35, 7-18.
- Mansournia, R., Safari, M., Oladian, M., (1399). *Presenting a model to identify the factors affecting organizational agility and its status Farhangian University (Case study: Khorasan Razavi province).* Journal of Research in Educational Systems, 14 (Special Issue), 509-524. doi: 10.22034 / jiera.2020.206385.2115. [In Persian]
- Meilin Yu, Duo Xiao., (2015). Research on the Human Resource Management Mode based on Competency Model. International Conference on Information in Education, Management and Business (IEMB 2015), Guangzhou, China: 1053-7.
- Mirghfour, H., Mousavi, S., Sadeghi, Z. (1392). *An analysis on the development of competencies of the managers of the departments of the studied universities: (Yazd universities).* Higher Education Quarterly, 35-51. [In Persian]
- Ogunu, M., (2001). *Introduction to Educational Management.* Benin City, Nigeria: Mabogun Publishers.
- Oksana, T., (2017). Forming Professional Competency of Education Managers in Central European Countries Comparative Professional Pedagogy, 7, 75-80.
- Piri, R., Abbaspour, A., Rahimian, H., Maleki, H., Eskandari, H. (1399). *Designing and validating a competency model for school principals based on the teachings of the Holy Quran: A hybrid approach.* Journal of School Management, 191-217. Eighth year recovery. [In Persian]
- Qolipour, R., Javadin, S., Roozbehan, M., (1397). *Designing a comprehensive competency model for university administrators to achieve the goals of the Islamic University.* Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement, 1-35. [In Persian]
- Ranjbar, M., Khaif Elahi, A., Danaei Fard, H., Fani, A. (1392). *Evaluating the competency model of health managers: A structural equation modeling approach.* Journal of Mazandaran University of Medical Sciences, 104-113. [In Persian]
- Sadati, A., (1389). *Investigating the effect of managerial competencies of government managers on the effectiveness of security managers of public universities in Tehran and affiliated research institutes.* Master Thesis, Tarbiat Modares University, 20-30. [In Persian]
- Bogodistov, Y. (2015), Psychological Microfoundations and Activation of Dynamic Managerial Capabilities: Influence of Affective States on Managerial Behavior, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt(Oder), available at: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:521-opus4-1592>.
- Bondarenko, I., Iktoriya, Olesia Diugowanets, Oksana Kurei (2021). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges. *SHS Web of Conferences* 90, 02002 (2021). <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>.
- Cohen, D. (2015). past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25, 205-215.
- Dargahi, H., Alipour Fallah Pasand, M., Heidari Qarabolagh, H. (1389). *Presenting a competency model in human resource development, a case study of the competence of managers of organizational cultural centers.* Tehran Municipality Cultural and Artistic. Yas Rahbar Magazine, 91-113. [In Persian]
- DC, M. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». *Am Psychol*, 28, 1-14.
- Derakhshan, M., Zandi, Kh. (1396). *Strategies for improving the competencies of department heads.* Education and Evaluation Quarterly, Volume 10, 163-189. [In Persian]
- D'Souza, C., McCormack, S., Taghian, M., Chu, M.T. & Sullivan-Mort, G. A. (2019). Influence of Sustainability Scholarship on Competencies - An Empirical Evidence; *Education & Training*, 61, 310-325.
- Ekrami, M., Rajabzadeh, S. (1390). *Development of components of the managers' competency scale.* Management and Development Process Quarterly, 49-69. [In Persian]
- Fayol, H., (1916). *General and Industrial Management.* London: Pitman.
- Frone, D., (1399). *Identifying the professional competencies of university staff in accordance with their career path (Case study: Ferdowsi University of Mashhad).* Journal of Research in Educational Systems, 14 (Special Issue), 667-683. doi: 10.22034 / jiera.2020.211181.2168. [In Persian]
- Gafiatulina NK, V. G. (2018). Social health of student youth in South Russia: analysis of the perception of socio-cultural risks. *Mod J Lang Teach Methods. Google Scholar*, 8, 32-41.
- Goodarzi, M. Soltani, A. (1397). *Presenting a model of competency indicators of managers in educational organizations (Case study: Payame Noor University).* Journal of Sociology of Education, 109-128. [In Persian]
- Hang - hua, X. & Yang - hua, W. (2009). Training system design for middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model". *Procordia Earth and planetary science* pp. 1764-1771
- Hanna, A. I., (2016). Modeling project manager competency an integrated mathematical approach. *J Constr Eng Manage.* 142, 21-100. Retrieved from 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001041, 04016029
- Karami, M., Salehi Omran, A., more pleased, H. (1391). *Educational needs assessment of Mazandaran regional electricity company managers based on competency model.* Bi-Quarterly Journal of Educational Planning Studies, 163-187. [In Persian]
- Khanifar, H., Naderi Bani, N., Ebrahimi, P., Fayyazi, M., Rahmati, M., (1398). *Identify the competence of*

Proceedings of the 7th International Management Conference "New Management for the New Economy Bucharest, 477-490.

W, H. -h.h. (2009). Training system design for middle-level manager in coalenterprises based on post competency model. *Procardia Earth and planetary science*, 1764-1771.

Shabani, R., Khorshidi, A., Abbasi Sarvak, L., Fathi Vajargah, L., (1397). *Providing a competency model for primary school principals in Tehran*. Bi-Quarterly Journal of Educational Studies, 7, 145-176. [In Persian]

Țuțeanu, G. a., (2013). The Effects of Dynamic Capabilities in the Entrepreneurial Firms. *In:*

