



## طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

مهدی خیاطی<sup>۱</sup>

داود حق خواه<sup>۲</sup>

معصومه دانش شکیب<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۲۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۲۴

### چکیده

هدف مطالعه حاضر، شناسایی مؤلفه‌های اصلی شایستگی مدیران ستادی سطوح مختلف جهت ارائه مدلی از عوامل، معیار و شاخص‌های شکل‌دهنده شایستگی مدیران ستادی می‌باشد؛ بدین منظور، ابتدا ابعاد مفهوم شایستگی در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی از طریق مرور اسناد و مدارک، مطالعات کتابخانه‌ای با بهره‌گیری از فیش‌برداری استخراج و سپس طی سه مرحله اجرای روش دلفی و بهره‌گیری از نظرات ۲۹ نفر از خبرگان آشنا به موضوع تحقیق مهم‌ترین ابعاد شایستگی در سازمان آموزش و پرورش استان شناسایی شد. در این مرحله از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده گردید. در مرحله بعد پس از تعیین حجم نمونه بر اساس جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۱۸ نفر از مدیران و کارکنان ستادی (بدنه کارشناسی و بالاتر) سازمان آموزش و پرورش استان (یک اداره کل و پنج ناحیه) انتخاب شدند و ابعاد و عوامل شناسایی شده در قالب پرسش‌نامه‌ای در اختیار آن‌ها قرار گرفت. داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. در نهایت مدل شایستگی مدیران ستادی سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی شامل ۲۶ شایستگی مهم در چهار محور (شامل شایستگی‌های عملیاتی، شایستگی‌های اجتماعی، شایستگی‌های شناختی و فرا شایستگی‌ها) طراحی گردیده است.

### کلمات کلیدی

شایستگی، مدل شایستگی، مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران پایه

۱-دانشجو دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. [mehdikhayyati@gmail.com](mailto:mehdikhayyati@gmail.com)

۲-استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران. (نویسنده مسئول) [davoud.haghkhah@gmail.com](mailto:davoud.haghkhah@gmail.com)

۳- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. [ms\\_danesh.shakib@gmail.com](mailto:ms_danesh.shakib@gmail.com)

## طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب

### مقدمه

رشد و گسترش نظام‌های آموزش و پرورش یکی از ویژگی‌های بارز جامعه عصر ما است. این امر به‌ویژه در دهه‌های اخیر در کشورهای رو به توسعه به مسئله‌ای مهم مبدل شده است. پیامد این رشد روزافزون تبدیل نظام آموزشی به سازمانی عظیم و فراگیر است که با تعداد کثیری دانش‌آموز سروکار دارد، وظایف متعدد و متنوعی انجام می‌دهد، معلمان و کارکنان فراوانی با دانش و مهارت‌های گوناگون به خدمت می‌گیرد، منابع مالی و مادی عظیمی مصرف می‌کند و روی هم‌رفته اثرات و نتایج دامنه‌داری به بار می‌آورد. گردش کار چنین سازمانی بی‌تردید درگرو هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی سنجیده و سازمان‌دهی هوشمندانه است و نتیجه بخشی فعالیت‌ها و خدمات حساس و خطیر آن نیز مستلزم رهبری و مدیریت اثربخش است (سانتوس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

آموزش و پرورش به‌عنوان نهاد مولد سرمایه انسانی و اجتماعی، رسالت خطیر و سترگ تربیت نسل امروز و فردای جامعه را بر عهده دارد تا با استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود، زمینه تربیت‌پذیری نسل جوان را مبتنی بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی فراهم آورد. تحقق این رسالت مهم نیازمند تدارک و تأمین بایسته و شایسته نیروی انسانی، مدیریت و راهبرد تربیتی و فرآیندهای کارآمد و اثربخش است (فرهادی نژاد و خروتنی، ۱۴۰۱).

بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های کشور به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری و لیاقت محوری، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان و بی‌توجهی به اصل بهره‌وری، عملکرد رضایت بخشی نداشته‌اند، ولی با توجه به استعدادها و قابلیت‌ها و خلاقیت‌های موجود در کشور چنانچه این عزم ملی به وجود آید که هر مدیری در هر سطحی خود را ملزم به اجرای نظام شایستگی بداند، قطعاً موانع موجود در سرراه پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری هموارتر خواهد شد (سرگزی و همکاران، ۱۳۹۵).

بنابراین، رسیدن به اهداف مورد انتظار سند تحول بنیادین به‌ویژه زیر نظام راهبری و مدیریت، نیازمند مدیرانی شایسته و کارآمد با عنوان راهبران تربیتی و دارای خصوصیات مرتبط با رهبری آموزشی و تحول‌گرایی است، آن‌گونه که در سند مذکور مطرح گردیده است (اسنچه و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

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، آنچه در این اسناد با عنوان شایستگی تبیین شده، بسیار کلی و عمومی هستند و عملاً تبیینی دقیق از شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی مدیر به دست نمی‌دهند. همچنین تمرکز اصلی محتوای این سند بر گزینش مدیران صف و با تمرکز بر شایستگی‌های عمومی است؛ و برای تعیین شایستگی و واجدالشرایط بودن مدیران در سطح ستادی

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۴۰، زمستان ۱۴۰۳

مؤلفه‌های دقیقی تعیین نکرده است همچنین با توجه به نقش والای آموزش و پرورش در کشور و کارکردهای متفاوت و بسیار ارزشی این نهاد به نظر می‌رسد مطالعات انجام‌شده هرچند راهنمای خوبی برای تدوین مؤلفه‌های انتخاب مدیران ارشد می‌توانند باشند اما کامل و کافی نیستند.

همچنین با مطالعه پژوهش‌های انجام‌شده، مشخص شد این پژوهش‌ها به صورت تخصصی به طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران ستادی، به تفکیک سطوح مختلف مدیریت آن‌ها نپرداخته‌اند و به طور کلی، به شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی در قالب یک مفهوم کلی بسنده کرده‌اند که نشان از عدم ورود به حوزه تخصصی مورد مطالعه این پژوهش است. چراکه در هر یک از این جایگاه‌ها، سطوح مختلفی از مدیران ایفای نقش می‌کنند، بدیهی است که شایستگی‌های مورد نیاز برای شناسایی مؤلفه‌های مدیریتی در هر سطح متفاوت است. به همین دلیل انتخاب و انتصاب مدیران ستادی مستلزم داشتن الگوی منسجمی از شایستگی‌هاست که با اهداف زیر نظام مدیریت و راهبری آموزش و پرورش هم‌راستا باشد و مؤلفه‌های جامعی از شایستگی‌های مورد نیاز از مدیران ستادی را در اختیار دست‌اندرکاران قرار دهد. باین وجود در زیر نظام راهبری و مدیریت، جزئیات دقیقی از مؤلفه‌های شایستگی که بتوان به عنوان شابلونی برای انتخاب و انتصاب مدیران استفاده نمود، ارائه نشده است.

لذا تعیین و تعریف شایستگی‌های لازم برای مدیران نظام آموزش و پرورش، به‌ویژه مدیران و رؤسای حوزه ستادی، که وظیفه سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه آموزش و پرورش (مدیران ارشد)؛ هماهنگی، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی در واحدهای ستادی (مدیران میانی)؛ اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمانی در واحدهای ستادی (مدیران پایه) را به عهده‌دارند، ارتباط تنگاتنگی با برون‌دادهای نهاد آموزش و پرورش خواهد داشت (فرهادی نژاد و خروتنی، ۱۴۰۱).

بنابراین مسئله تحقیق حاضر، واکاوی و شناسایی معیارهای شایستگی مدیران ستادی در رده‌های مختلف عالی، میانی و پایه در نهاد آموزش و پرورش است تا مدلی جامع و کامل در خصوص ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش برای کشور ارائه نماید.

### **چارچوب نظری و پیشینه تحقیق**

#### **چارچوب نظری تحقیق**

مدیریت علم و هنر برنامه‌ریزی، هماهنگ کردن، رهبری و نظارت بر فعالیت‌های گوناگون به منظور دستیابی به هدفی مشخص است. سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند

## طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب

به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند (سیجی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیر به‌عنوان راهبر سیستم منابع انسانی در سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. تغییرات سریع در دنیا و ضرورت‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نشان از این واقعیت دارد که سازمان‌ها برای پایداری و پیشرفت خود نیازمند مدیران توانمند هستند که دارای دانش، تخصص، مهارت و تعهد کافی همراه با رفتار متناسب با ارزش‌های سازمان در زمینه فعالیت‌های سازمان باشند. بدون وجود مدیرانی متخصص، خردمند و رهبران شایسته کمتر یا هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که به موفقیت‌های پایداری رسیده و یا تجربه کرده باشد. مدیریت به‌صورت کلی از دشوارترین و درعین‌حال از ظریف‌ترین کارهای انسانی است که برای خود ویژگی‌هایی دارد. چه‌بسا فقدان یکی از این خصوصیات، مایه رکود کار و نابسامانی اوضاع قلمرو مدیریت می‌شود (آنساھوفی، پاریمما و بارنز، ۲۰۲۰). تحقیقات نشان می‌دهد که موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت‌های مدیران بالأخص مدیران ستادی است، چراکه یکی از سطوح مدیریت که در تصمیم‌گیری برنامه محور نقش اساسی داشته و در تصمیم‌گیری استراتژیک نقش کلیدی دارند مدیران ستادی در سازمان‌ها هستند (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸). مدیران ستادی در عالی‌ترین سلسله‌مراتب اداری قرار می‌گیرند، لذا رفتار و نحوه اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می‌کنند، اثرات وسیع و بلندمدت بر جا می‌گذارد؛ بنابراین با توجه به نقش و تأثیر عمیقی که در سازمان دارند نحوه انتخاب آنان حائز اهمیت است (توحیدی، ۱۳۹۱). مدیران راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است (حاج کریمی، ۱۳۹۸). از این‌رو برای انتخاب مدیران راهبردی در سازمان‌ها همواره باید نظام مشخصی برای تعیین شایستگی‌های آنان در نظر گرفت.

در بحث بررسی مفاهیم شایستگی و شایسته‌سالاری تعابیر و تعاریف گسترده‌ای بیان شده است، لکن توافق و اجماع جمعی و همگانی در این خصوص وجود ندارد. تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه مورد بحث دارد (ترایکوف، ۲۰۱۹، ۴). رویکرد شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی، رویکرد جدیدی نیست. وایت ۵ برای اولین بار اصطلاح شایستگی را مطرح کرد. وی با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شد. این مفهوم توسط مک کلند و تحت واژه شایستگی حرفه‌ای در انتقاد به ارزیابی صرف افراد بر مبنای آزمون‌های هوش ذهنی وارد ادبیات مدیریت شد (رمضان پناه و همکاران، ۱۳۹۹). در تعریف شایستگی می‌توان عنوان نمود که شایستگی عبارت است از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت)، احساسی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی که فرد را قادر به عملکرد موفق در شغل یا جایگاه خاص می‌سازد (عصاری و

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۴۰، زمستان ۱۴۰۳

همکاران، ۱۳۹۹). شایستگی بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتارشناختی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد کند (میرع، ۲۰۱۴). مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند. در نتیجه یک رویکرد جامعی را نسبت به مدیریت افراد در سازمان‌ها توسعه می‌دهد (تهسین، ۲۰۱۹). به باور عاشقی و همکاران (۲۰۱۷) شایستگی داشتن مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مانند؛ دانش، مهارت، بینش، انگیزه، ظرفیت، اعتبار، تجربه، ارزش و غیره است که موجب عملکرد برتر و مطلوب یک مدیر در سازمان می‌گردد. به عبارتی شایستگی به یک نوع برتری خاص و متمایز بودن اشاره دارد که ریشه در دانش، مهارت، بینش، نگرش، ویژگی توانایی، اعتبار و تجربه و انگیزه ناب و مناسب دارد. سرانجام، بر اساس تعاریف ارائه‌شده و تحلیل مطالعات پیشین، در مجموع مؤلفه‌های اصلی شایستگی حول محور هشت سازه اصلی یعنی ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های فردی، بینش، نگرش، اعتبار، مهارت، توانایی و دانش قابل دسته‌بندی هستند.

#### پیشینه تجربی تحقیق

در جدول ۱، خلاصه‌ای از پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع ارائه‌شده است که در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته خواهد شد:

#### جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

عنوان و تاریخ	نام محقق	نحوه انتشار	بیان مختصر پژوهش و نتایج آن
طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران آموزشی بر اساس آموزه‌های قرآن کریم (۱۳۹۹)	پیری و همکاران	مقاله پژوهشی	نتایج پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی مدیران آموزشی دارای ۴ بعد، ۲۹ مؤلفه و ۱۳۱ شاخص است: الف- بعد ارزشی با ۵ مؤلفه: خدامحوری، حق‌مداری، عدالت‌خواهی و ظلم‌ستیزی، معاد باوری و آخرت‌گرایی و ولایت‌مداری و ۲۵ شاخص. ب- بعد نگرشی با ۵ مؤلفه: نگرش به هستی، نگرش به انسان، نگرش به دنیا و آخرت، نگرش به مدیریت و نگرش به نظارت و ۲۵ شاخص. ج- بعد منشی با ۱۰ مؤلفه: اخلاص، اعتدال، امید، توکل، تقوا، ذکر خدا، شکرگزاری، وفای به عهد، شرح صدر و امانت‌داری و ۳۴ شاخص. د- بعد دانشی با ۹ مؤلفه: توانایی برنامه‌ریزی، توانایی سازمان‌دهی، توانایی ایجاد انگیزش، توانایی رهبری، توانایی توانمندسازی، توانایی ارزیابی، توانایی ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی، توانایی تصمیم‌گیری و توانایی نظارت و کنترل و ۴۷ شاخص.
تبیین معیارهای شایستگی برای مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی (۱۳۹۹)	عصاری و همکاران	رساله دکتری	نگارندگان ابتدا با مطالعه عمیق ادبیات موضوع، معیارهای اولیه شایستگی استخراج و مدل اولیه تدوین گردید. ۲۵ نفر (۲۰ مرد و ۵ زن) از استادان و خبرگان مدیریت آموزشی در دانشگاه‌های سراسر کشور با روش نمونه‌گیری شبکه متخصصان انتخاب و برای اصلاح یا تعدیل معیارها و زیرمعیارهای مدل اولیه با آن‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفته و بر اساس نتایج تحلیل مصاحبه پیش مدل اصلاح و زیرمعیارها تعیین شدند. نتیجه نهایی پژوهش در قالب یک ساختار

## طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب

سلسله‌مراتبی مربوط به معیارهای شایستگی شامل معیارهای اصلی، فردی، شغلی و سازمانی و همچنین ۱۲ معیار فرعی و ۷۴ زیر معیار تدوین گردید.			
نتایج نشان داد شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی (تخصص، تجربه، دانش به‌روز، دانش فن‌آوری 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).	مقاله پژوهشی	خنیفر و همکاران	شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی (۱۳۹۸)
نتایج نشان داد متغیرهای مسئولیت‌پذیری، انتقادپذیری، خودکنترلی، مهارت تصمیم‌گیری، اعتمادبه‌نفس و انعطاف‌پذیری و زیر معیارهای، رضایت شغلی، تفکر خلاق، مثبت اندیشی و تفکر سیستمی متغیر معلول محسوب می‌گردند.	مقاله پژوهشی	عصاری و همکاران	تبیین شایستگی‌های روان‌شناختی مدیریتی برای مدیر مدرسه و تعیین روابط علی بین آن‌ها با ترکیب روش دلفی و دیتمل فازی (۱۳۹۸)
هدف از پژوهش شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای اساتید در محیط‌های آموزش الکترونیک بوده است با توجه به مطالعات نظری و تجربی، شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای اساتید در محیط‌های یادگیری و آموزش الکترونیک در سه بعد: شایستگی‌های فردی، آموزش و فن‌آوری بود که هرکدام از ابعاد دارای زیر مؤلفه‌هایی بودند که پس از نظرسنجی از اساتید و متخصصان، زیر مؤلفه‌های معتبر هرکدام از این شایستگی‌ها شناسایی شدند.	مقاله پژوهشی	یوزباشی و بژوهی	شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای اساتید در محیط‌های آموزش الکترونیک (۱۳۹۸)
یافته‌ها نشان داد بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی، ۱۲۴ گویه تأیید شده این پژوهش، در قالب ۶ بعد شامل شایستگی‌های ذهنی - بینشی (با ۲ مؤلفه و ۱۵ گویه)، شایستگی‌های درون فردی (با ۲ مؤلفه و ۲۰ گویه)، شایستگی‌های بین فردی (با ۲ مؤلفه و ۱۷ گویه)، شایستگی‌های اخلاقی (با ۲ مؤلفه و ۱۰ گویه) شایستگی‌های عملکردی (با ۳ مؤلفه و ۴۰ گویه) شایستگی‌های رهبری (با ۲ مؤلفه و ۲۱ گویه) طبقه‌بندی شده است.	مقاله پژوهشی	شبان‌ی و همکاران	طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران (۱۳۹۷)
بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده، مدل نهایی پنج بعد شایستگی اثربخشی فردی، شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی، شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی، شایستگی‌های عمومی سازمانی و شایستگی تخصصی دانشگاهی طراحی شد.	مقاله پژوهشی	گودرزی و سلطانی	شناسایی ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران سازمان‌های آموزشی (۱۳۹۷)
مقاله با مروری بر موضوعات مرتبط با یادگیری و آموزش آنلاین آغاز شده است. مرور و تجزیه و تحلیل ادبیات در این مبحث برای مشخص کردن شایستگی‌ها و مهارت‌هایی که مربیان باید به‌طور مؤثر در محیط‌های یادگیری آنلاین تدریس کنند انجام شد. این مهارت‌ها و شایستگی در شش دسته طبقه‌بندی می‌شوند: مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های محتوایی، مهارت‌های طراحی، مهارت‌های فن‌آوری، مهارت‌های مدیریتی و نهادی و مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی.	مقاله پژوهشی	البراهیم	تبیین شایستگی و مهارت‌های موردنیاز برای مدیران آموزش دوره‌های آنلاین در آموزش عالی (۲۰۲۰)
چهار نوع دانش شامل: دانش محتوا، دانش در مورد زبان آموزان، دانش زمینه و دانش موضوع،	مقاله پژوهشی	ریتا	توانایی‌ها و شایستگی‌های آموزشی

**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۴۰، زمستان ۱۴۰۳**

<p>شش نوع مهارت شامل، مهارت‌های بین فردی، آموزشی، فنی، مدیریت کلاس، ارتباطی و تحقیق و توسعه را برای اعضای هیئت‌علمی شناسایی نمودند.</p>	<p>و راپانتا</p>	<p>اعضای هیئت‌علمی دانشگاه (۲۰۲۰)</p>
<p>مدیریت تعارض، توانایی اداره صحیح و سازنده، تعارضات و حل برخوردها و اختلافات موجود بین افراد و گروه‌ها و تلاش برای تبدیل تعارضات مخرب به تعارضات سازنده در سازمان عنوان می‌شود. مدیریت تغییر، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی و هدایت فرایندهای تغییر سازمان و تلاش در جهت تسهیل تغییرات سازنده، سازگاری فعال با آن‌ها و تثبیت نتایج آن‌ها در سازمان است. الگو بودن، توانایی ارائه تصویری نمادین از خود در رفتار و منش، به‌گونه‌ای که سرمشق افراد سازمان و نمایانگر رفتارهای مطلوب سازمانی باشد. بهبود مستمر، اکتفا نکردن به موفقیت‌های اولیه فرایند بهبود در کلیه شئون سازمانی و تلاش مداوم برای رسیدن به استانداردهای بالاتر در هر بخشی از سازمان است. آگاهی سیاسی را اطلاع از جریان‌های سیاسی کشور و توان تجزیه و تحلیل پدیده‌های سیاسی می‌گویند. پاسخگویی، قبول مسئولیت وظایف محوله از یک سو و توجیه منطقی کارهای انجام گرفته و پیگیری و پرسش درباره وظایف انجام نگرفته در سازمان است. درستکاری و صداقت، توانایی در القای اعتماد و اطمینان متقابل و ایجاد فرهنگی که پرورش‌دهنده استانداردهای بالای اخلاقی باشد.</p>	<p>مقاله پژوهشی کوتو و همکاران</p>	<p>بررسی مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران ارشد (۲۰۱۹)</p>
<p>نتایج پژوهش نشان داد مؤسسات آموزش عالی کشورهای اروپای مرکزی بر توسعه شایستگی آموزشی و مدیریتی متمرکز هستند. این امر موجب شده است که مدیران آموزش و پرورش به‌عنوان متخصصان کاملاً فرهیخته و با استفاده از پتانسیل آموزشی و فکری خود بتوانند در وظایف حرفه‌ای با موفقیت بیشتری روبرو شوند.</p>	<p>مقاله پژوهشی اکسانا و همکاران</p>	<p>بررسی صلاحیت حرفه‌ای مدیران آموزشی در زمینه فرآیندهای آموزشی در اروپا (۲۰۱۷)</p>
<p>تجزیه و تحلیل آثار محققان در زمینه مدیریت و آموزش نشان می‌دهد که گروه‌های کوچک به‌عنوان یک شکل سازمانی از پتانسیل بالایی برای رشد توانایی‌های اخلاقانه و قابل توجه حرفه‌ای مدیران آینده، برخوردار هستند. این مقاله روش‌های تعدیل و ساختاری گروه‌های کوچک را که برای عملکرد مؤثر آن‌ها ضروری هستند، نشان می‌دهد. شرایط توسعه‌یافته و مبتنی بر یادگیری مشارکتی که در این تحقیق ارائه شده است جهانی و کاربردی است و می‌تواند ضمن آموزش متخصصان آینده در رشته‌های مختلف، توسط مدیران مورد استفاده قرار گیرد.</p>	<p>مقاله پژوهشی خوسینووا و همکاران</p>	<p>بررسی آموزش مدیران آینده برای توسعه شایستگی کلیدی آن‌ها (خلاقیت، توانایی و کار تیمی) (۲۰۱۶)</p>
<p>شش شایستگی مورد نیاز زنان برای موفقیت شناسایی شد که عبارت‌اند از: برقراری ارتباط مهم، انجام مسئولیت‌های محوله دانشگاه، داشتن بینش سیاسی، مدیریت تعهدات شخصی و حرفه‌ای و عدم تناقض این دو، ایجاد احساس خود ارزشمندی برای ایفای نقش در شغل و باور داشتن به خود در محیط کاری.</p>	<p>مقاله پژوهشی نایت و همکاران</p>	<p>شناسایی شایستگی‌های اصلی برای موفقیت شغلی اساتید زن (یک مطالعه اکتشافی در دانشگاه‌های ایالات متحده) (۲۰۱۷)</p>
<p>در این پژوهش گیلز درصدد پاسخ‌گویی به این سؤال است که چه چیز موجب یک رهبر مؤثر می‌شود که او در این تحقیق ۱۹۵ رهبر در ۱۵ کشور را مورد بررسی قرار داده است و او به ۱۰ مورد از برترین شایستگی‌های رهبری دست‌یافته است که عبارت‌اند از: دارای اخلاق بالا و استانداردهای اخلاق، تدوین اهداف با دستورالعمل‌های باز و آزاد، بیان واضح انتظارات، انعطاف‌پذیری برای تغییر</p>	<p>مقاله پژوهشی اسکورکوا</p>	<p>مهم‌ترین شایستگی‌های رهبری، به گفته رهبران در سراسر جهان (۲۰۱۶)</p>

## طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب

<p>نظرات، متعهد به آموزش مداوم، ارتباط مداوم، پذیرای ایده‌ها و رویکردهای جدید، ایجاد احساس موفقیت و شکست توأمان، کمک به زیردستان برای تبدیل شدن به رهبر نسل بعد، فراهم کردن امنیت برای آزمایش و خطا.</p>		
<p>یک چارچوب مفهومی برای موفقیت حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی ارائه دادند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که نه مهارت لازم در حوزه شایستگی لازم است که شامل تدریس؛ پژوهش؛ رهبری؛ تنوع، ظرفیت‌سازی و چند فرهنگی؛ توانایی کسب سرمایه‌های خارجی؛ تعادل زندگی کاری؛ بین‌المللی شدن؛ نوآوری و استفاده مؤثر از فن‌آوری هستند. این مقاله شایستگی اعضای هیئت‌علمی را به‌عنوان راهبردی توصیف می‌کند که افراد و نهادها از طریق آن می‌توانند جهت‌گیری خود را ترسیم کنند.</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>ولش و همکاران</p>
		<p>یک برنامه جدید برای برنامه‌ریزی؛ چارچوب شایستگی اعضای هیئت‌علمی (۲۰۱۷)</p>

### روش‌شناسی پژوهش

نتایج این پژوهش از طریق روش آمیخته، در دو مرحله مستقل کیفی و کمی اجرا شده است. با در نظر گرفتن مدل پیاز تحقیق (ساندرز، لوئیس و تورنهییل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶، ۱۰۸)، پژوهش حاضر در مرحله کیفی، فلسفه پژوهشی تفسیرگرا را در پیش گرفته است؛ چراکه واقعیت‌های مورد مشاهده به تفسیر پژوهشگر و ذهنیت وی بستگی دارد. طبق این اصل، یک واقعیت برای همه‌ی افراد یکسان نیست و از این رو، افراد از واقعیتی واحد تجربه‌ای واحد را به دست نمی‌آورند (لینکلن و گوبا<sup>۹</sup>، ۱۹۸۸). به لحاظ هدف، با توجه به این‌که به طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی می‌پردازد، در حیطه پژوهش‌های کاربردی و با توجه به تمرکز بر سؤالات پژوهش، از فلسفه پراگماتیسم پیروی می‌کند. رویکرد مورداستفاده، رویکرد استقرایی و استراتژی آن پیمایش است. همچنین از نظر گردآوری داده‌ها در بخش کیفی پژوهش از روش گلوله برفی برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شد و اطلاعات از طریق تکنیک دلفی و بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای و آرشویی به دست آمد. در بخش کمی نیز، برای انتخاب نمونه‌ها با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. برای انتخاب افراد نمونه هر طبقه، به صورت تصادفی عمل شده است، به طوری که هر واحد نمونه‌گیری (بدنه کارشناسی و بالاتر) در یک طبقه (یک اداره کل - ۵ ناحیه در مرکز استان) قرار گیرد. سپس برای هر طبقه (یک اداره کل - ۵ ناحیه در مرکز استان) نمونه تصادفی ساده (بدنه کارشناسی و بالاتر) به نسبت حجم طبقه در جامعه انتخاب می‌گردد و به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. ساندرز و همکاران، استفاده از روش‌های پژوهش‌های کیفی را برای دستیابی به اطلاعات دست‌اول توصیه می‌کنند. لذا در این پژوهش به منظور شناسایی اجزای مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش با توجه به وظایف، مأموریت‌ها



## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۴۰، زمستان ۱۴۰۳

و اهداف و عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر کارکرد سازمان‌های دولتی ایران و به‌طور ویژه آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی روش پژوهش کیفی به کار گرفته شد. در تکمیل فرایند پژوهش و به‌منظور تأیید نتایج حاصل از آن، از رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. لذا این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی متوالی است. دلیل انتخاب روش پژوهش آمیخته برای پژوهش حاضر عبارت است از:

۱. به دست آوردن شواهد بیشتری برای طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی؛

۲. در اختیار نداشتن مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی؛

۳. لزوم استفاده از دیدگاه‌های خبرگان.

لذا پژوهش حاضر در سه مرحله انجام شده است:

مرحله اول تحلیل محتوای موضوع پژوهش؛ مرحله دوم اجرای دلفی در سه دور و مرحله سوم اجرای آزمون. در مرحله اول تحقیق، اغلب کتاب‌ها، مقاله‌ها و منابع موجود در کتابخانه‌های چاپی و الکترونیک در حوزه پژوهش بررسی و تحلیل شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، فیش‌ها و یادداشت‌هایی بودند که برای ثبت بُعدها و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی سطوح مختلف از آن‌ها استفاده شده است.

در مرحله دوم و پس از تبیین کامل مسئله و اهداف تحقیق اقدام به تشکیل پانل دلفی و شناسایی افراد مرتبط گردید. سپس فرم دعوت‌نامه برای تمامی افراد ارسال و در نهایت پانل دلفی متشکل از ۲۹ نفر از خبرگان نظری (صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی) و خبرگان حوزه کانون ارزیابی وزارت آموزش و پرورش تشکیل گردید. در ابتدا از افراد خواسته شد که مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی برای سه رده مدیریتی (مدیران سطح عالی، مدیران سطح میانی و مدیران سطح عالی) را در سازمان آموزش و پرورش ذکر نمایند. بر این اساس پرسشنامه‌ای مشتمل از ابعاد شایستگی که بر اساس ادبیات موضوع، تحقیق‌های پیشین و اسناد بالادستی استخراج شده‌اند، تهیه گردید. این پرسشنامه در اولین مرحله اجرا برای اعضای پانل ارسال و از آن‌ها خواسته شد در خصوص میزان اهمیت هر یک از این عوامل نظرات خود را اعلان نمایند. به‌علاوه در این مرحله، اعضای پانل نسبت به ادغام و تعدیل متغیرها اقدام نمودند. سپس میزان توافق میان اعضاء شناسایی شد و بر اساس نتایج حاصله دور دوم برنامه‌ریزی گردید. در مرحله دوم این پرسشنامه مجدداً تهیه و بر اساس نتایج حاصله در دور قبلی و با افزودن معیارهای جدید مجدداً اصلاح و توزیع گردید. در مرحله سوم، از هر یک از اعضای پانل خواسته شد تا ضرورت و میزان مرتبط بودن هر یک از گویه‌های شناسایی شده مدل مفهومی شایستگی برای سه رده

## طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب

مدیریتی (مدیران سطح عالی، مدیران سطح میانی و مدیران سطح پایه) را در سازمان آموزش و پرورش مشخص نمایند. در نتیجه سه دور انجام دلفی، مدل نهایی گردید و پرسشنامه اصلی تحقیق تدوین شد. در دورهای اول و دوم نظر صاحب نظران در خصوص مدل و متغیرهای تحقیق طی روش دلفی به بررسی گذاشته شد و در دور سوم، نظر اعضا درباره معیارها و شاخص‌هایی که در دورهای اول و دوم، مهم تشخیص داده شده بودند، مجدداً دریافت شد. انجام روش دلفی پس از انجام دور سوم و دستیابی به اتفاق نظر مطلوب پایان یافت.

در این پژوهش، برای تعیین میزان توافق نظر گروه سنجش، از ضریب همبستگی کندال استفاده شد. ضریب همبستگی کندال (W) مقیاسی برای تعیین درجه همبستگی میان چند ویژگی مربوط به شماری از افراد است. چنین مقیاسی به‌ویژه در بررسی‌های مربوط به «روایی میان داوران» سودمند بوده و بین صفر و یک متغیر است. اگر ضریب کندال صفر باشد، یعنی توافق کامل وجود ندارد و اگر ۱ باشد به معنای توافق کامل است (بامبرگر و مشولم<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴). پس از اجماع نظر پنل نخبگان در زمینه معیارها و شاخص‌های تأثیرگذار بر طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی از روش حداقل مربعات جزئی برای آزمون مدل اولیه تحقیق استفاده شد. برای تعیین روایی مدل اندازه‌گیری از روایی صوری و محتوایی، روایی همگرا و روایی افتراقی استفاده شد و پایایی آن نیز بر اساس تحلیل مؤلفه‌های اصلی، آلفای کرونباخ و دیلون - گلدشتاین محاسبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS نسخه سوم در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفت. برای آزمون سؤالات از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و کمترین مربعات جزئی (PLS) که بر واریانس بین سازه‌ها تمرکز کرده است استفاده شد. در مرحله سوم تحقیق، به منظور اعتباربخشی مدل حاصل از بخش کیفی، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۹۶ گویه اصلی طراحی شد و در اختیار اعضای نمونه پژوهش قرار گرفت.

لذا ۲۱۸ پرسشنامه بین مدیران و کارکنان ستادی (بدنه کارشناسی و بالاتر) سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی (یک اداره کل و پنج ناحیه) توزیع شده و مبنای تجزیه و تحلیل داده‌ها، بررسی استنباطی داده‌ها و اعتبارسنجی مدل قرار گرفت.

### **یافته‌ها**

در پاسخ به پرسش‌های تحقیق ابتدا پرسش‌های فرعی، سپس به پرسش اصلی با روش آماری تحلیل عاملی تأییدی پاسخ داده شده است.

سؤال ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران ستادی سطوح مختلف سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی کدامند؟

به‌منظور ارائه مدل مفهومی لازم بود که با نگاه به ادبیات تحقیق و همچنین بررسی تجربه سازمانی افراد خبره حوزه منابع انسانی زمینه مورد مطالعه، نسبت به تعریف متغیرها و برقراری ارتباط آن‌ها اقدام شود. به همین منظور، با کنکاش در ابعاد معرفی شده در ادبیات تحقیق و مدل‌های شایستگی توجه به تعاریف ابعاد معرفی شده توسط محققان، ۴ حوزه شایستگی شناسایی شد، که ابعاد شایستگی تحت آن حوزه‌ها معرفی شدند. این حوزه‌های شناسایی شده عبارت‌اند از: "حوزه عملیاتی"، "حوزه اجتماعی"، "حوزه شناختی" و "فرا شایستگی‌ها" که شاخص‌های آن‌ها از ادبیات و پیشینه مدل‌های مورد مطالعه حاصل شدند.

پس از مطالعه ادبیات پژوهش به‌منظور تکمیل چارچوب نشأت گرفته از ادبیات (ایده اولیه محقق) و طراحی و تدوین مدل مفهومی پژوهش (ایده ثانویه محقق)، از روش دلفی (مصاحبه به شیوه ساختارمند) برای اخذ نقطه نظرات خبرگان دانشگاهی و متخصصین حوزه منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش (به‌ویژه سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی) اقدام گردید؛ طیف پرسشنامه‌های مرتبط با پانل دلفی در دو حوزه معیارها و شاخص‌ها پرسیده شد: اول این‌که ابعاد و مؤلفه‌های شکل‌دهنده الگوی شایستگی مدیران ستادی در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی کدامند و دوم این‌که میزان اهمیت و تأثیر معیارها و شاخص‌ها بر شکل‌گیری الگوی شایستگی مدیران ستادی سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی چقدر است؛

در این مرحله بنا بر نظرات پانل دلفی مدل اولیه پژوهش اصلاح شد. تعداد شاخص‌ها از ۱۴۱ شاخص به ۹۶ شاخص کاهش داده شد و اسامی برخی از شاخص‌ها تغییر داده شد.

در بررسی از طریق آمار استنباطی در این پژوهش فقط دور سوم دلفی در نظر گرفته شده است و استنباط‌ها بر اساس نتایج و دستاوردهای حاصل از این دور انجام شده است. دلیل اول، جامعیت پرسشنامه دور سوم است و از سوی دیگر، معمولاً استخراج الگوی نهایی، بر مبنای نتایج آخرین دور دلفی انجام می‌گیرد. بر این پایه تحلیل‌ها و استنباط‌های این بخش تماماً از خروجی دور سوم دلفی صورت گرفت.

سؤال ۲. از نظر مدیران مربوطه، اولویت‌بندی اهمیت و ارجحیت شایستگی‌های مدیران ستادی عالی، میانی و پایه در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

## طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب

با توجه به نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف و با توجه به این که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نبودند از آزمون ناپارامتری رتبه‌ای فریدمن برای بررسی تفاوت میانگین نمرات شایستگی در بین مدیران عالی، میانی و پایه استفاده شد. برای انجام چنین آزمونی، ابتدا به رتبه‌بندی بین ابعاد و عوامل شکل‌گیری شایستگی مدیران ستادی عالی، میانی و پایه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در سه محور (شامل شایستگی‌های عملیاتی، شایستگی‌های اجتماعی و شایستگی‌های شناختی) پرداخته شد و پس از آن، رتبه‌بندی معیارهای داخل هر یک از عوامل صورت گرفت که موارد مرتبط با این آزمون در ادامه آورده شده است.

**جدول ۲. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از عوامل شکل‌گیری شایستگی مدیران عالی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر اساس آزمون فریدمن**

آماره‌های آزمون	
۲۱۸	تعداد نمونه آماری
۵۹/۱۸۰	کای دو محاسبه شده
۲	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری مفروض
آزمون فریدمن	
میانگین رتبه‌ها	ابعاد
۷/۸۸	شایستگی‌های شناختی
۷/۱۰	شایستگی‌های اجتماعی
۶/۷۰	شایستگی‌های عملیاتی

با توجه به اینکه مقدار کای دو محاسبه شده (۵۹/۱۸۰) و همچنین با توجه به اینکه میزان سطح معناداری محاسبه شده (۰/۰۰۰) از ۰/۰۲۵ کوچک‌تر است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بین ابعاد شایستگی مدیران عالی و معیارهای زیرمجموعه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، رتبه‌بندی را در نظر گرفت و نمی‌توان اهمیت آن‌ها را یکسان فرض نمود.

با این تفاسیر، بر اساس یافته‌های جدول ۲ ملاحظه می‌شود که شایستگی‌های شناختی با میانگین رتبه ۷/۸۸، از سوی نمونه آماری پژوهش به‌عنوان مهم‌ترین عامل در میان ابعاد شایستگی مدیران عالی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تلقی شده است؛ در رتبه بعدی شایستگی‌های اجتماعی با میانگین رتبه ۷/۱۰ قرار گرفته است و در نهایت شایستگی‌های عملیاتی با میانگین ۶/۷۰ نقش کم‌رنگی را در میان ابعاد شایستگی مدیران عالی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی ایفا نموده است.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۴۰، زمستان ۱۴۰۳

جدول ۳. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از معیارهای زیرمجموعه مفاهیم شایستگی‌های مدیران عالی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

آماره‌های آزمون	
۲۱۸	تعداد نمونه آماری
۴۶/۲۲۱	کای دو محاسبه شده
۳۱	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری مفروض
آزمون فریدمن	

جدول ۴. رتبه‌بندی اهمیت مفاهیم شایستگی‌های مدیران عالی

میانگین رتبه	مفاهیم شایستگی
۲۹/۳۹	مدیریت مالی و بودجه
۲۹/۳۷	مدیریت عملکرد
۲۹/۰۷	مدیریت دانش
۳۲/۴۳	تصمیم‌گیری راهبردی
۳۲/۴۴	توانایی طراحی آینده مطلوب
۲۹/۵۱	قدرت نفوذ
۲۸/۱۷	تیم‌سازی و رهبری تیمی
۳۰/۱۱	رهبری تغییر و تحول
۳۰/۹۳	مدیریت تعارض
۳۱/۳۴	مهارت‌های ارتباطی درون وزارتخانه
۳۰/۰۱	مهارت‌های ارتباطی با مدیران بالادست و پایین‌دست
۲۹/۵۵	مهارت‌های ارتباطی با مدیران مدارس و سایر ذی‌نفعان
۳۱/۷۴	بینش سیاسی
۳۱/۴۳	بینش اجتماعی
۳۱/۴۲	بینش فرهنگی
۳۲/۲۱	اخلاق حرفه‌ای
۳۲/۷۲	شناخت نظام آموزش و پرورش
۳۲/۶۵	دانش حرفه‌ای
۳۱/۶۵	عمل حرفه‌ای
۳۱/۵۴	اعتبار حرفه‌ای

طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب

جدول ۵. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از عوامل شکل‌گیری شایستگی مدیران میانی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر اساس آزمون فریدمن

آماره‌های آزمون	
۲۱۸	تعداد نمونه آماری
۵۳/۲۸۰	کای دو محاسبه شده
۲	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری مفروض
آزمون فریدمن	
میانگین رتبه‌ها	معیارها
۷/۹۳	شایستگی‌های اجتماعی
۶/۷۰	شایستگی‌های شناختی
۶/۶۵	شایستگی‌های عملیاتی

با توجه به مقدار کای دو محاسبه شده (۷۱/۱۲۲) و همچنین با توجه به این که میزان سطح معناداری محاسبه شده (۰/۰۰۰) از ۰/۰۲۵ کوچکتر است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بین ابعاد شایستگی مدیران میانی و معیارهای زیرمجموعه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، رتبه‌بندی را در نظر گرفت و نمی‌توان اهمیت آن‌ها را یکسان فرض نمود.

با این تفاسیر، بر اساس یافته‌های جدول ۵ ملاحظه می‌شود که شایستگی‌های اجتماعی با میانگین رتبه ۶/۹۳، از سوی نمونه آماری پژوهش به‌عنوان مهم‌ترین عامل در میان ابعاد شایستگی مدیران میانی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تلقی شده است؛ در رتبه بعدی شایستگی‌های شناختی با میانگین رتبه ۶/۷۰ قرار گرفته است و در نهایت شایستگی‌های عملیاتی با میانگین رتبه ۶/۶۵ در جایگاه آخر جدول آزمون رتبه‌بندی فریدمن قرار گرفته است.

جدول ۶. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از معیارهای زیرمجموعه مفاهیم

شایستگی‌های مدیران میانی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

آماره‌های آزمون	
۲۱۸	تعداد نمونه آماری
۴۶/۲۲۱	کای دو محاسبه شده
۳۱	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری مفروض
آزمون فریدمن	

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۴۰، زمستان ۱۴۰۳

جدول ۷. رتبه‌بندی اهمیت مفاهیم شایستگی‌های مدیران میانی

میانگین رتبه	مفاهیم شایستگی
۲۲/۸۴	مدیریت مالی و بودجه
۲۲/۶۹	مدیریت عملکرد
۲۲/۶۱	مدیریت دانش
۲۲/۳۸	تصمیم‌گیری راهبردی
۲۲/۱۳	توانایی طراحی آینده مطلوب
۲۲/۴	ایجاد انگیزه و الهام بخشی در دیگران
۲۲/۶۹	قدرت نفوذ
۲۲/۷۳	تیم‌سازی و رهبری تیمی
۲۰/۹۰	رهبری تغییر و تحول
۲۳/۹۱	مدیریت تعارض
۲۴/۰۳	مهارت‌های ارتباطی درون وزارتخانه
۲۸/۶۱	مهارت‌های ارتباطی با مدیران بالادست و پایین‌دست
۲۴/۶۶	مهارت‌های ارتباطی با مدیران مدارس و سایر ذی‌نفعان
۲۳/۵۸	بینش سیاسی
۲۳/۵۳	بینش اجتماعی
۲۶/۱۸	بینش فرهنگی
۲۳/۶۱	اخلاق حرفه‌ای
۲۳/۷۷	شناخت نظام آموزش و پرورش
۲۳/۸۳	دانش حرفه‌ای
۲۳/۹۸	عمل حرفه‌ای
۲۲/۹۵	اعتبار حرفه‌ای

جدول ۸. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه‌های هر یک از عوامل شکل‌گیری شایستگی مدیران عملیاتی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر اساس آزمون فریدمن

آماره‌های آزمون	
۲۱۸	تعداد نمونه آماری
۵۶/۰۳۵	کای دو محاسبه شده
۲	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری مفروض
آزمون فریدمن	

### طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب

معیارها	میانگین رتبه‌ها
شایستگی‌های شناختی	۶/۹۷
شایستگی‌های عملیاتی	۵/۸۵
شایستگی‌های اجتماعی	۵/۲۵

با توجه به مقدار کای دو محاسبه شده (۵۶/۰۳۵) و همچنین با توجه به این که میزان سطح معناداری محاسبه شده (۰/۰۰۰) از ۰/۰۲۵ کوچک تر است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان بین ابعاد شایستگی مدیران میانی و معیارهای زیرمجموعه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، رتبه بندی را در نظر گرفت و نمی توان اهمیت آن ها را یکسان فرض نمود.

با این تفاسیر، بر اساس یافته های جدول ۸ ملاحظه می شود که شایستگی های عملیاتی با میانگین رتبه ۵/۸۵، از سوی نمونه آماری پژوهش به عنوان مهم ترین عامل در میان ابعاد شایستگی مدیران عملیاتی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تلقی شده است؛ در رتبه بعدی شایستگی های شناختی با میانگین رتبه ۵/۸۰ قرار گرفته است و در نهایت شایستگی های اجتماعی با میانگین ۵/۲۵ نقش کم رنگی را در میان ابعاد شایستگی مدیران عملیاتی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی ایفا نموده است.

جدول ۱۳. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه های هر یک از معیارهای زیرمجموعه مفاهیم

شایستگی های مدیران عملیاتی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

آماره های آزمون	
تعداد نمونه آماری	۲۱۸
کای دو محاسبه شده	۴۶/۲۲۱
درجه آزادی	۳۱
سطح معناداری مفروض	۰/۰۰۰
آزمون فریدمن	

جدول ۱۴. رتبه بندی اهمیت مفاهیم شایستگی های مدیران عملیاتی

مفاهیم شایستگی	میانگین رتبه
مدیریت مالی و بودجه	۲۵/۷۲
مدیریت عملکرد	۲۵/۶۲
مدیریت دانش	۲۵/۲۶
تصمیم گیری راهبردی	۲۰/۵۲



فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۴۰، زمستان ۱۴۰۳

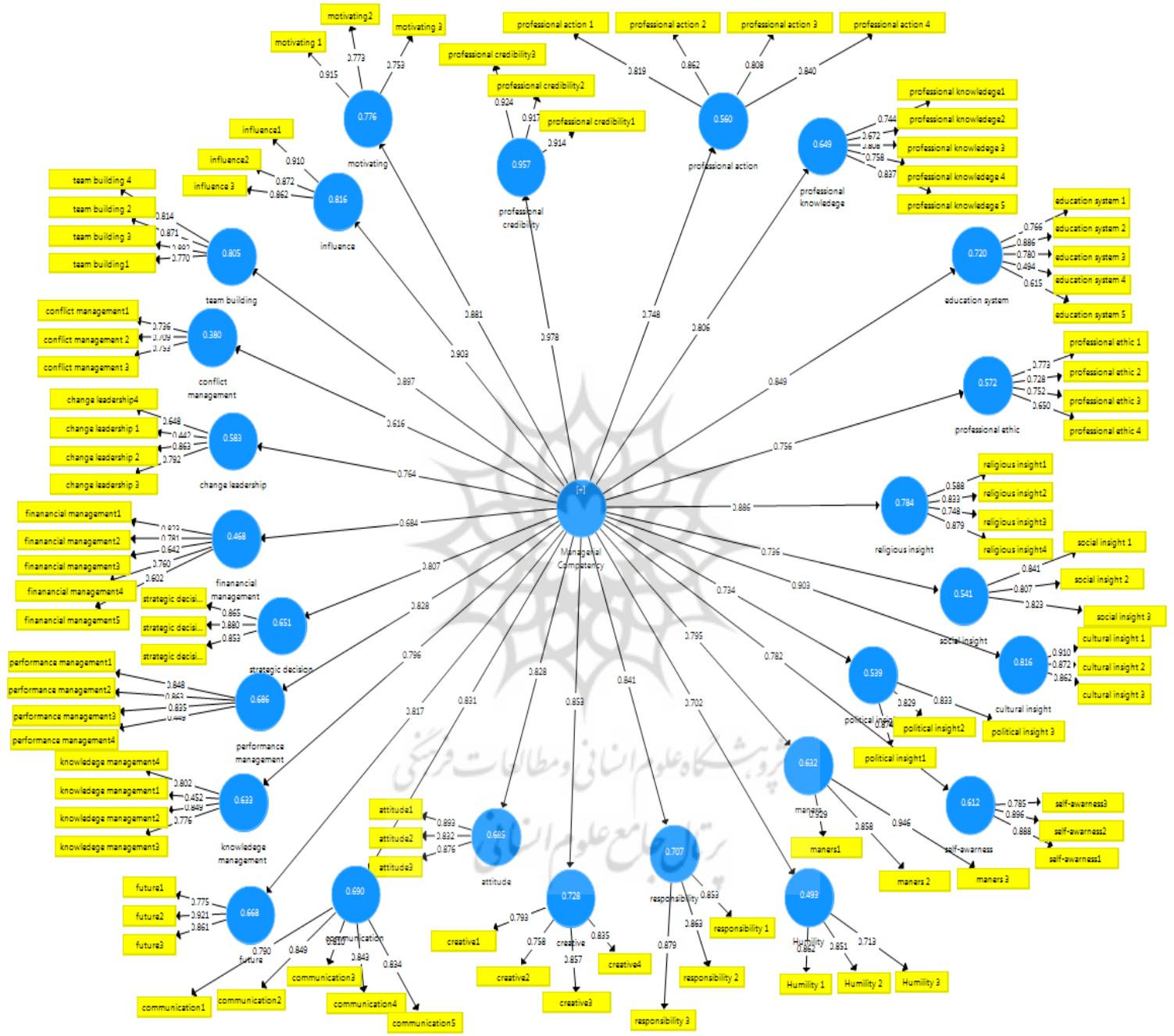
۱۹/۸۹	توانایی طراحی آینده مطلوب
۱۹/۳۹	ایجاد انگیزه و الهام بخشی در دیگران
۲۴/۷	قدرت نفوذ
۲۴/۳۹	تیم سازی و رهبری تیمی
۲۴/۱۵	رهبری تغییر و تحول
۲۴/۹۴	مدیریت تعارض
۲۲/۸۹	مهارت‌های ارتباطی درون وزارتخانه
۲۲/۸۳	مهارت‌های ارتباطی با مدیران بالادست و پایین دست
۲۵/۲۴	مهارت‌های ارتباطی با مدیران مدارس و سایر ذی‌نفعان
۲۱/۶۵	بینش سیاسی
۲۲/۶۸	بینش اجتماعی
۲۲/۶۷	بینش فرهنگی
۲۷/۲۹	اخلاق حرفه‌ای
۲۷/۲	شناخت نظام آموزش و پرورش
۲۸/۷۳	دانش حرفه‌ای
۲۸/۷۱	عمل حرفه‌ای
۲۵/۶۱	اعتبار حرفه‌ای

سؤال ۳. مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

چیست؟

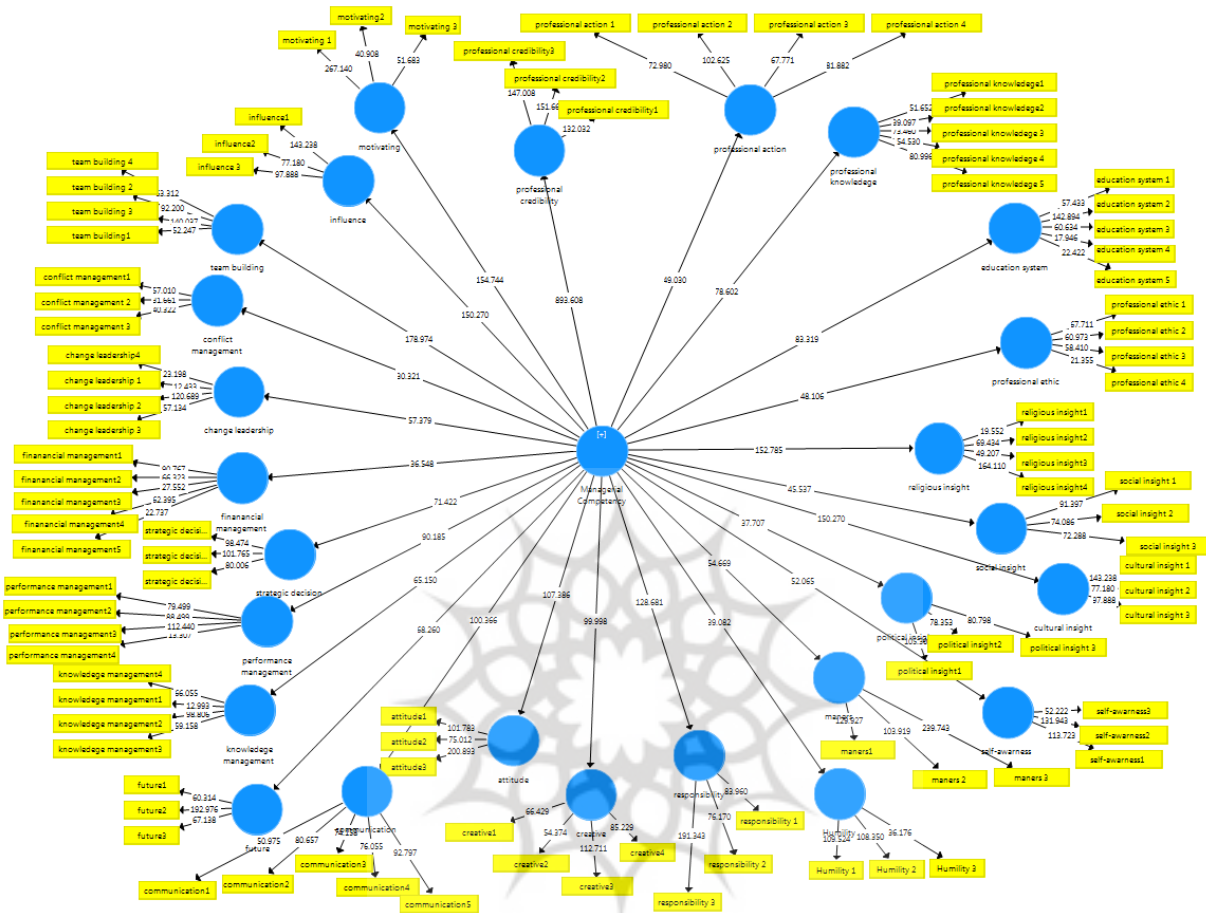
در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق می‌توان گفت با توجه به محاسبات به عمل آمده، مدل تحلیل عاملی تأییدی پس از اصلاحات در حالت تخمین ضرایب استاندارد و در حالت معناداری به شرح شکل‌های ۱ و ۲ است.

طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزشی و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین استاندارد

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۴۰، زمستان ۱۴۰۳



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

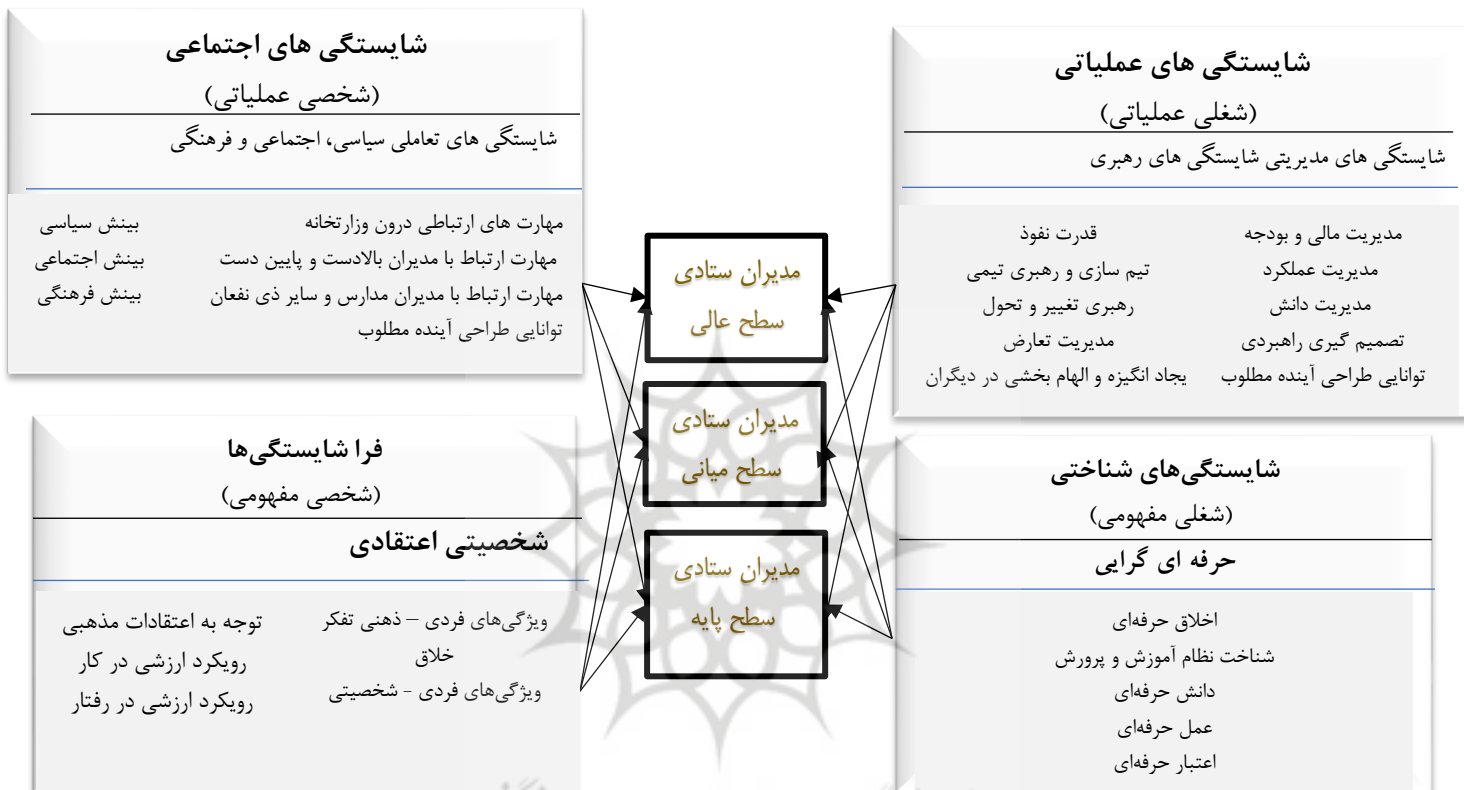
نتیجه گیری و بحث

این پژوهش باهدف طراحی مدل شایستگی مدیران استادی عالی، میانی و پایه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی انجام شد. در این راستا با مطالعه اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش ایران و مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدل نهایی شایستگی مدیران عالی، میانی و پایه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی طراحی شد که با استفاده از روش دلفی مورد آزمون روایی قرار گرفت.

در نهایت مدل شایستگی طراحی شده شامل ۴ بُعد، ۲۶ مؤلفه و ۹۶ شاخص می باشد، در که شکل (۳) نشان داده شده است.

طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/اخیاطی، حق خواه و دانش شکیب

الگوی شایستگی های مدیران آموزش و پرورش



شکل ۳. مدل مناسب جهت شایستگی های مدیران ستادی در سازمان آموزش و پرورش استان

آذربایجان شرقی

ابعاد موجود در مدل طراحی با شده بسیاری از مدل های ارائه شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی مطابقت دارد.

مقایسه تطبیقی نشان می دهد که الگوی پژوهش حاضر در تعداد ابعاد با مدل های (مالکی نژاد ۱۳۹۹، داوودی و همکاران ۱۳۹۹، سالارزهی ۱۳۹۹، درگاهی و جعفری پویان، ۱۳۹۸، باتمانی و همکاران ۱۳۹۸، حراقی ۱۳۹۸، عاشقی و قورچیان، ۱۳۹۵، آلدامن و همکاران، ۲۰۲۱، ون دن برگ و همکاران ۲۰۲۰، راکو و اوبورا ۲۰۱۹، بوشاف ۲۰۱۹، بریت و روسستول ۲۰۱۸، زیکانسکی ۲۰۱۷،

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۴۰، زمستان ۱۴۰۳

ولش ۲۰۱۶، اسکورکوا ۲۰۱۶، جاروالت و ویسون ۲۰۱۶، تریوالس و پکلیتیس ۲۰۱۴، برنز ۲۰۱۲، دیردورف ۲۰۰۹، مامفورد ۲۰۰۷، مینتزیبرگ، ۲۰۰۴، نوریس ۱۹۸۳) همسو است.

سه بُعد اولیه شامل شایستگی‌های شناختی، وظیفه‌ای و اجتماعی، نسبتاً جهانی هستند و با دانش، مهارت‌ها و صفات شخصی و روش‌های آموزشی قدیمی سازگار هستند. شایستگی شناختی شامل مفاهیم و تئوری‌های مبنایی و دانش حاصل از تجربه است. شایستگی وظیفه‌ای (مهارت‌ها و فوت‌وفن کار) چیزهایی است که شخص باید در یک حرفه قادر به انجام آن باشد و شایستگی اجتماعی، تمایل و توانایی ایجاد رابطه و درک مزایا و تنش‌های تعامل پایدار و منطقی با دیگران را توصیف می‌کند. فرا شایستگی نیز با توانایی مواجهه با عدم اطمینان و همچنین یادگیری و واکنش ارتباط دارد (آدامن و همکاران، ۲۰۲۱). می‌توان گفت که دانش از طریق شایستگی شناختی، مهارت‌ها از طریق شایستگی‌های وظیفه‌ای و مسائل رفتاری و نگرشی از طریق شایستگی‌های اجتماعی حاصل می‌شوند؛ اما فرا شایستگی‌ها از سه بُعد اولیه مجزا و برای کسب سایر شایستگی‌ها نقش تسهیل‌کننده دارند.

بُعد شایستگی‌های شناختی با یک مؤلفه (حرفه‌ای‌گرایی)، بعد شایستگی‌های وظیفه‌ای شامل دو مؤلفه (مدیریتی و رهبری)، بُعد فرا شایستگی‌ها مشتمل بر پنج مؤلفه (اخلاقی، ویژگی‌های شناختی و ویژگی‌های ذهنی) و بُعد شایستگی‌های اجتماعی شامل سه مؤلفه (بینش سیاسی و اجتماعی و همچنین بینش فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی) می‌باشند که از نظر تعداد مؤلفه‌ها با مدل‌های ون دن برگ و همکاران (۲۰۲۰)، راکو و اوبورا (۲۰۱۹)، بوشاف (۲۰۱۹)، بریت و روستول (۲۰۱۸) همراستاست. همچنین، به لحاظ تعداد شاخص با مدل‌های عارفی نژاد و همکاران (۲۰۱۸)، اکرامی و هشیار (۲۰۱۷)، فرهادی (۲۰۱۳)، زاهدی و شیخ (۲۰۱۰) همراستاست.

نکته حائز اهمیت دیگر این‌که در بسیاری از پژوهش‌های قبلی ابعاد و مفاهیم (مؤلفه‌ها) معرفی شده، به‌صورت پراکنده و غیر هم‌وزن ارائه شده‌اند، بدین معنا که یک بُعد شایستگی در کنار یک مؤلفه شایستگی قرار گرفته و در یک سطح معرفی شدند. همچنین این مدل‌ها برای یک سطح خاص شغلی و یا برای یک بخش کلی در سازمان بدون سطح‌بندی شغلی، طراحی و تدوین شده‌اند؛ اما در مدل پژوهش حاضر، یک مدل سه سطحی ارائه شده است و آن‌هم برای سه سطح متفاوت شغلی. هرکدام از شایستگی‌های ارائه شده در این پژوهش برای یک سطح شغلی مدیران آموزش و پرورش مناسب است و از این تفکیک به‌راحتی می‌توان به‌طور خاص در فرایند ارتقاء کارکنان و آموزش آن‌ها، بهره جست. حوزه‌های معرفی شده در سطح اول، جامعیت داشته و تمامی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی را در برمی‌گیرد و به همین علت برای مدل‌های سه سطح شغلی، مشابه و یکسان است.

## طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب

نکته بسیار مهم در این سطح از شایستگی‌های هر سه مدل این است که رتبه‌بندی اهمیت این سطح با توجه به میانگین اهمیت چندین مفهوم شایستگی بوده است؛ یعنی با وجود قرار گرفتن یک مفهوم در رتبه بالاتر، این امکان وجود دارد که مفهومی در اهمیت پایین‌تر، از تمام مفاهیم مؤلفه اول، وزن اهمیت بیشتری داشته باشد و به دلیل میانگین‌گیری با سایر مفاهیم، در جایگاه پایین‌تری قرار گرفته باشند. در این پژوهش بیست‌وشش مؤلفه شایستگی مدیران آموزش و پرورش شناسایی شدند که شامل مدیریت مالی و بودجه، مدیریت عملکرد، مدیریت دانش، خودآگاهی، تصمیم‌گیری راهبردی، توانایی طراحی آینده مطلوب، ایجاد انگیزه و الهام بخشی در دیگران، مسئولیت‌پذیری، قدرت نفوذ، تیم‌سازی و رهبری تیمی، رهبری تغییر و تحول، مدیریت تعارض، حسن خلق، مهارت‌های ارتباطی، بینش سیاسی، بینش اعتقادی و مذهبی، بینش اجتماعی، بینش فرهنگی، اخلاق حرفه‌ای، شناخت نظام آموزش و پرورش، دانش حرفه‌ای، عمل حرفه‌ای، اعتبار حرفه‌ای، تواضع و فروتنی می‌شود.

مدل شایستگی ارائه‌شده موجب توافق عمومی مدیران بر بارزترین شایستگی‌های سازمانی خواهد شد. این توافق منجر به قاطعیت بیشتر آن‌ها در توسعه و پرورش شایستگی‌های مدنظرشان می‌شود. به مدیران ارشد و دست‌اندرکاران نظام آموزش و پرورش کشور پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن شایستگی‌های شناسایی‌شده در مدل و شناسایی فاصله وضع موجود با وضع مطلوب مرتبط با هر شایستگی، به برنامه‌ریزی در جهت توسعه شایستگی‌های مدیران سطوح مختلف پرداخته و در نتیجه بالندگی کارکنان و عملکرد بهتر آنان در ادارات را فراهم نمایند.

اکنون برای این موضوع که در ارتقاء یک مدیر عملیاتی به سطح بالاتر شغلی، چه شاخص‌هایی باید سنجیده شده و موردبررسی قرار گیرد، راهنمایی وجود خواهد داشت؛ و یا این‌که برای ارتقاء یک مدیر میانی چه رفتارهایی باید با آموزش، ایجاد یا تقویت شود، نقشه‌ی راهی مطمئن وجود خواهد داشت. در واقع دسته‌بندی شایستگی‌های مدیران سطوح مختلف مزایای بسیاری خواهد داشت که از هر کدام در جای خود می‌توان استفاده نمود؛ اما وجود چندین مدل شایستگی برای چندین سطح شغلی پیوسته در یک سازمان، منجر به ایجاد ارزشی افزوده بر سایر ارزش‌ها و مزایا خواهد شد. سازمان آموزش و پرورش به بهترین نحو از این مدل‌های چند سطحی استفاده‌های گوناگونی خواهد داشت که هر کدام از این استفاده‌ها، پیمودن مسیر تعالی منابع انسانی و در نتیجه تعالی خود سازمان را آسان‌تر خواهد کرد.

همچنین می‌توان شایستگی‌هایی که در این مدل برای سطوح مختلف شغلی در رتبه‌بندی صورت گرفته، حائز بیشترین اهمیت و تأثیر در موفقیت مدیران ستادی گردیده‌اند.

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۴۰، زمستان ۱۴۰۳

### منابع

- ۱) احتشام، علی؛ جهانگیری، علی؛ شیرازی، محمود و زاهدی، محمد (۱۳۹۸). تدوین مدل سنجش شایستگی‌های عام مدیران در بانک‌های دولتی ایران. فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه. ۳۲ (۲): ۶۳-۹۰.
- ۲) بامبرگر، پیتر و مشولم، لن، (۱۳۸۴)، استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار)، ترجمه پارساییان، علی و اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳) بسیجی، عسل؛ بابایی زکلیکی، محمدعلی؛ حسین زاده شهری، معصومه و خدیور، آمنه. (۱۳۹۹) طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۳۵-۶۲
- ۴) پیری، رمضان؛ عباس پور، عباس و رحیمیان، حمید (۱۳۹۹). طراحی و اعتبار یابی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر بنیان آموزه‌های قرآن کریم: رویکردی ترکیبی. نشریه مدیریت مدرسه، سال هشتم شماره ۱، ۱۹۱-۲۱۷.
- ۵) توحیدی، ارسطو (۱۳۹۱) الگویی برای انتخاب مدیران راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۱(۳)، ۱۵۵-۱۷۵.
- ۶) حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۹۸) طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۲، زمستان ۱۳۹۸.
- ۷) خنیفر، حسین؛ نادری، ناهید؛ ابراهیمی، بنی صلاح‌الدین؛ فیاضی، مرجان و رحمتی، محمدحسین (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی. نشریه مدیریت مدرسه، سال هفتم شماره ۱۱ (بهار ۱۳۹۸)، ۱۰۵-۱۲۵.
- ۸) رمضان پناه، ندا؛ علامه، سیدمحسن، سماواتیان، حسین و قانع نیا، مریم (۱۳۹۹) طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۱ (۴۴): ۶۵-۹۴.
- ۹) سرگزی، زهرا؛ ناستی زایی، ناصر و پورقاز، عبدالوهاب. (۱۳۹۴). رابطه شایستگی‌های محوری با عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸(۳۰)، ۳۳-۵۲.

### طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب

۱۰) شبانی، راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی، لطف اله و فتحی، کوروش (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. دو فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی. آموزشی دوره ۷، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۷، ۱۴۵-۱۷۶.

۱۱) عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قلی قورچیان، نادر (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۵۷-۷۶

۱۲) عساری، ناصر و عابدینی، یاسمین (۱۳۹۹). تعیین سلسله‌مراتب معیارهای شایستگی مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی در آموزش و پرورش استان اصفهان. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم شماره ۱ (پیاپی ۴۱، بهار ۱۳۹۹)، ۱۵۹-۱۹۰.

۱۳) عساری، ناصر؛ سیادت، سید علی؛ عابدینی، یاسمین و منجمی، سید امیر حسن. (۱۳۹۹). تعیین سلسله‌مراتب معیارهای شایستگی مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی در آموزش و پرورش استان اصفهان. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۱)، ۱۵۹-۱۹۰.

۱۴) فرهادی نژاد، محسن و خروتنی، ملیحه (۱۴۰۱). «جستاری در چگونگی انتصاب مدیران در مؤسسات آموزش عالی؛ تبیین سندروم نزدیک‌بینی»، اولین همایش ملی دانشگاه آرمانی در گام دوم انقلاب، دانشگاه محقق اردبیلی، ۲۶ آبان.

۱۵) گودرزی، محمدرضا و سلطانی، ایرج (۱۳۹۷). ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور). نشریه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، پیاپی ۷ (۱۳۹۷)، ۱۰۹-۱۲۸.

۱۶) یوزباشی، علیرضا و پژوهی، سکینه. (۱۳۹۷). شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای اساتید در محیط‌های آموزش الکترونیک (تکنیک دلفی). فصلنامه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۹(۲) (پیاپی ۳۴)، ۵-۲۵.

17) Albrahim, Fatimah A. (2020). Online Teaching Skills and Competencies Turkish Online Journal of Educational Technology - TOJET, v19 n1 p9-20 Jan 2020.

18) Ansahofei, A & Paarima, Y & Barnes, T. (2020). Exploring the management competencies of nurse managers in the Greater Accra Region, Ghana. International Journal of Africa Nursing Sciences. 10.1016/j.ijans.2020.100248.

19) Couto, J.G.; S. McFadden, P. McClure, P. Bezzina & C. Hughes (2019). "Competencies of Therapeutic Radiographers Working in the Linear Accelerator



- Across Europe: A Systematic Search of the Literature and Thematic Analysis". Radiography (in Elsevier), Vol. 26, Issue 1, February: 82-91.
- 20) Khusainova, Guzel R.; Galeeva, Farida T.; Giniyatullina, Diana R.; Tarasova, International Journal of Environmental and Science Education, v10 n15 p8350-8359 2016.
- 21) Knight, Beth, et al. (2017), Behavioral competencies of sustainability leaders: an empirical investigation.
- 22) Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1989). Naturalistic inquiry, Thousand Oaks, CA: Sage. P: 124.
- 23) Meyer, M.A. (2019). Competencies required for healthcare improvement positions. International Journal of Health Care Quality Assurance 32(1):281-295
- 24) Oksana, Tovkanets (2017). Forming Professional Competency of Education Managers in Central European Countries Comparative Professional Pedagogy, v7 n1 p75-80 Mar 2017.
- 25) Rita, Luísa & Chrysi Rapanta (2020). "Towards (Re-)Defining Historical Reasoning Competence: A Review of Theoretical and Empirical Research". Educational Research Review, Vol. 31, November, 100336.
- 26) Santos, M. (2020). Pre-service teachers' pedagogical development through the peer observation professional development programme. South African Journal of Education, 40(3), 1-12.
- 27) Saunders, M., Lewis P., Thornhill A. (2016). Research methods for business students (7th ed). Pearson Education.
- 28) 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.
- 29) Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230, 226–234. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.029.
- 30) Tehseen, S., F.U. Ahmed, Z.H. Qureshi, and M.J. Uddin. (2019). Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: the mediating role of network competence. Asia-Pacific Journal of Business Administration 11(1): 2-29
- 31) Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S., ... Sandhu, H. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. Vaccine, 37(11), 1428–1435.
- 32) Welch, J. (2017), Assessing impact: The role of leadership competency models in developing effective school leaders.

طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش/خیاطی، حق خواه و دانش شکیب

یادداشت‌ها:

- 
1. Santos
  2. Schanne
  3. ansahofei, Paarima & Barnes
  4. Traicoff
  5. withe
  6. Meyer
  7. Tehseen
  8. Saunders, Lewis & Thornhill
  9. Lincoln & Guba
  10. Bamberger & Masholem



---

**Designing a competency model for education and training staff managers**  
**Case study: Education and training in East Azerbaijan province**

Mehdi Khayyati<sup>1</sup>

Receipt: 18/11/2024      Acceptance: 14/12/2024

Davoud Haghkhalah<sup>2</sup>

Masoumeh DaneshShakib<sup>3</sup>

**Abstract**

The aim of the present study is to identify the main components of the competence of staff managers at different levels in order to provide a model of factors, criteria and indicators that shape the competence of staff managers. For this purpose, first, the dimensions of the concept of competence in the Education Organization of East Azerbaijan Province were extracted through document review and library studies using questionnaires, and then, through three stages of implementing the Delphi method and using the opinions of 29 experts familiar with the research topic, the most important dimensions of competence in the Education Organization of the province were identified. In this stage, the snowball sampling method was used. In the next stage, after determining the sample size based on the Morgan table and simple random sampling method, 218 managers and staff employees (bachelor and higher) of the Education Organization of the province (one general office and five districts) were selected, and the dimensions and identified factors were provided to them in the form of a questionnaire. The data were analyzed using structural equation modeling. Finally, the competency model for staff managers of the East Azerbaijan Province Education Organization was designed, including 26 important competencies in four axes (including operational competencies, social competencies, cognitive competencies, and meta-competencies).

**Keywords**

Competency, competency model, top managers, middle managers, basic managers

1-PhD Student, Department of Public Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. mehdi.khayyati@gmail.com

2-Assistant Professor, Department of Public Management, Mianeh Branch, Islamic Azad University, Mianeh, Iran. (Corresponding Author) davoud.haghkhalah@gmail.com

3- Assistant Professor, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. ms\_danesh.shakib@gmail.com