

## مدیران مدارس: شایستگی، دانش، توانایی و مهارت‌ها و ارائه مدل

حسین خنیفر<sup>\*</sup>، ناهید نادری بنی<sup>۱</sup>، صلاح الدین ابراهیمی<sup>۲</sup>، مرجان فیاضی<sup>۳</sup>

محمد حسین رحمتی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۱۱ صص ۳۰-۱ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۱/۲۸

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی شایستگی، دانش، توانایی و مهارت‌های مدیران مدارس و طراحی مدل جهت استفاده در کانون ارزیابی بود. در این پژوهش آمیخته با استفاده از یافته‌های به‌دست‌آمده از مطالعه اکتشافی مؤلفه‌های شایستگی مشخص‌شده و از طریق معادلات ساختاری آزمون شد. جامعه پژوهش در بخش دلفی، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر گلوله برفی با ۲۵ نفر از صاحب‌نظران مصاحبه شد. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران آموزش و پرورش شهر تهران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۴۶۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش در مرحله کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. به‌منظور تحلیل یافته‌های به‌دست‌آمده از روش دلفی، از روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. نتایج نشان داد ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: شایستگی دانشی (دانش عمومی مدیریت، دانش بروز در زمینه مدیریت آموزشی، دانش در زمینه آموزش و تدریس، دانش محیطی، شناخت قوانین اجرایی مرتبط و دانش فناوری اطلاعات)، حرفه‌ای (اخلاق حسنه، التزام به ارزش‌ها، صداقت و راستگویی، انعطاف‌پذیری، سعه صدر و مهربانی، مشتری‌مداری و مدیریت تعارض)، ویژگی‌های شخصیتی (الگو بودن، مسئولیت‌پذیری، تعهد، مشارکت‌پذیری، یادگیرندگی، کمالجویی، خود ارتقای، خود مدیریتی و اعتماد به نفس) اجرایی (مدیریت اطلاعات، ریسک‌پذیری، مدیریت منابع، بازخورد به موقع، برنامه‌ریزی عملیاتی و مهارت تصمیم‌گیری) رهبری (انگیزه‌بخشی، توسعه افراد و تواناسازی، کار تیمی و تیم‌سازی، نفوذ‌گذاری و تاثیر، مدیریت استعداد، جان‌نشین‌پروری و الهام‌بخشی) ارتباطات (مهارت‌های شنیدن، اخلاق و رفتار حسنه، توانایی ارتباط با کارکنان، فهم و درک دیدگاه‌های دیگران، توانایی برقراری ارتباط روشن و آشکار، توانایی ارتباط با مدیران مدارس و توانایی تعامل با والدین دانش‌آموزان) ادراکی (خلاقیت، نوآوری، تفکر منطقی و بصیرت).

**کلمات کلیدی:** منابع انسانی، شایستگی، شایستگی مدیران، کانون ارزیابی.

<sup>۱</sup> استاد گروه مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران، رئیس کل دانشگاه فرهنگیان.

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران.

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران.

<sup>۴</sup> دانشیار گروه مدیریت و منابع انسانی دانشگاه تهران

<sup>۵</sup> استادیار گروه مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران

\* نویسنده مسؤل: [Khanifar@ut.ac.ir](mailto:Khanifar@ut.ac.ir)

## مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت روزافزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان ها (Hitt, Chet, M and Colella, 2016) و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار (Abili, 2011) به شمار می رود و منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان ها به حساب نمی آید بلکه در اختیار داشتن مدیرانی مستعد و توانمند است که می تواند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کند (Sweem, 2011). دانش و شایستگی مدیران و کارکنان مهم ترین مزیت رقابتی سازمان ها لقب گرفته است و نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین و تقلیدناپذیری با اهمیت تر شده است (Gabrira, 2013). و اگر در انتخاب، انتصاب و گزینش مدیران آموزشی، به مهارت ها و شایستگی های آنها توجه شود و ملاک گزینش و ارتقای آنها، تخصص و شایستگی های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در درازمدت، بهره وری هر چه بیشتر نظام آموزش عالی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود (Horton, 2009).

در عصر حاضر شاهد تحولات گسترده و پی در پی هستیم که باعث می شود روز به روز، مسؤولیت 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 تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است (Aref Nejad, 2018). اگر آموزش و پرورش در یک کشوری پویا، پر تحرک و پرنشاط باشد طبیعتاً آن کشور نیز بالنده و توسعه یافته خواهد بود. به همین خاطر امروزه آموزش و پرورش سخت مورد توجه حکومتهاست. باید گفت سرمایه گذاری در آموزش و پرورش یک سرمایه گذاری راهبردی است و غفلت از آن در کشور را با مشکل مواجه خواهد ساخت. آموزش و پرورش موتور حرکت جامعه است که رسالت آن همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه های انسانی است که تحقق این امر مستلزم داشتن مدیران شایسته است (Shabani, Khorshidi, Abasi and Fathivajargah, 2018).

از میان سازمانهای گوناگونی که در آموزش و پرورش به طور رسمی فعال هستند، مدرسه به عنوان یک سازمان اجتماعی حساس، نقش مهمی در تحقق هدف های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر عهده دارد و لازمه تحقیق این هدفها، ایجاد و تقویت محیط های جذاب و داشتن مدیران شایسته است (Noorbakhsh, and Mirnaderi, 2001). مدرسه، در فرایند نگاه به آموزش و پرورش جایگاه ویژه و حساسی دارد. این اهمیت و حساسیت به دلیل تاثیرگذاری مدرسه در فرایند رشد و توسعه انسان به عنوان محور توسعه است. که این نقش مدیران و دانش و

شایستگی آنها را دو چندان می نماید. بر اساس اسناد تحولی آموزش و پرورش، «مدرسه» در افق چشم‌انداز بیست ساله، جلوه‌ای از مراتب حیات طیبه و جامعه صالح، کانون عرضه خدمات و فرصت‌های تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط متریبان و تکوین و تعالی هویت آنان براساس نظام معیار اسلامی می‌باشد (Hajbabayi, 2011). بنابراین نقش مدرسه در تربیت نسلی مؤمن، متخلق به اخلاق اسلامی، پرسش‌گر، فکور، پویا، خلاق، کارآفرین، سالم و بانشاط و...، نقشی اساسی و تحول‌آفرین خواهد بود. تحقق این اهداف به معنی یعنی اثربخشی مدارس است. عوامل متعددی برای اثربخشی مدارس و تسهیل روند آن مؤثرند که یکی از این عوامل تاثیرگذار و شاید مهمترین آنها مدیریت مدرسه است (Deeboonmee, and Wallapha, 2014). نیاز به مدیریت در هدایت سازمان و اهمیت رهبری مناسب و خوب جهت دستیابی به اهداف امری انکار ناپذیر است.

امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و ادراه کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست. به همین دلیل سازمانها تلاش می کنند تا شایسته ترین مدیران را به مثابه یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند و به کارگیری نظامهای مؤثر انتخاب، جذب و نگهداری، ارزیابی و توسعه آنها نیز طبیعتاً از جایگاهی مهم و ویژه برخوردار است. مدیران مدارس بر همه جنبه های مدارس تأثیر می گذارند، زیرا آنها سازمانهایی را اداره می کنند که تولیدشان انسان است و این انسانها باید آن قدر ساخته و پرداخته گردند که به سهولت و با مهارت، جذب بازارهای کار و زندگی شوند. همچنین مدیران بیشترین تأثیر خود را بر اهداف مدرسه، یعنی تربیت دانش آموزان می گذارند (Ekrami, and Houshyar, 2017). در الگوی مدارس اثربخش همان‌طور که میرکمالی (Mirkamali, 2005) و ساکی (Saki, 2008) مطرح کرده‌اند رهبری مدرسه به‌عنوان مهمترین عنصر مدرسه اثربخش شناخته شده است.

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 برنامه ریزان نیروی انسانی با مشکلاتی در خصوص انتخاب مناسب‌ترین فرد برای مناسب‌ترین شغل<sup>۲</sup> روبرو شوند (Khanifar, Naderbeni, Ebrahimi, Fayazi and Rahmati, 2019). عمده‌ترین مشکل در این زمینه تصمیم‌گیری در مورد جذب، گزینش، انتصاب و ارتقاء افراد می‌باشد که به‌طور یقین عاری از خطا نخواهد بود (Miller, and Moultrie, 2010). کانون‌های ارزیابی متشکل از ارزیاب‌های تأیید صلاحیت شده‌ای

<sup>1</sup> Competencies

<sup>2</sup> The right person for the right job

هستند که با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های متنوع و به شیوه سیستمی شخصیت، رفتار، شیوه تفکر، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های کلیدی را شناسایی و به شخص و سازمان کمک می‌کنند مسیری اثربخش را برای شغل فعلی و آینده خود ترسیم نماید (Taylor, 2007).

سازمان‌ها قبل از هرگونه اقدامی برای مدیریت منابع انسانی، باید شایستگی‌های موردنیاز مشاغل، به خصوص مشاغل مهم خود را تعریف و تبیین کنند (Garavan, Carbery, and Rock, 2012). با توجه به این که سازمان‌های آموزشی و مدارس و عملکردشان که متأثر از عملکرد نیروی انسانی آن‌هاست (Aref Nejad, 2018)؛ و با توجه به این که هنوز الگوی روشن و آشکاری برای شایستگی‌های مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی توسعه نیافته است؛ بنابراین، پرسش اصلی این است که الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس جهت استفاده در کانون‌های چگونه است؟

در حقیقت می‌توان گفت گرچه تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه‌های مختلف اثربخشی مدیران انجام شده است و وضعیت مدیران آموزش و پرورش بویژه در مدرسه که دوره کاشت است تا حدی از نظر کمی رشد نموده است و این کمیت به موازات رشد ملی و جهانی است؛ لیکن از نظر کیفی هنوز نیازمند کار در این زمینه بویژه در زمینه شایستگی مدیران هستیم که دلیل بارز آن همانا عدم وجود یک الگوی غالب شایستگی برای مدیران مدارس است. با توجه به مطالب بالا و سایر مطالب پژوهشگر قصد دارد به این سوالات پاسخ دهد: الگوی شایستگی برای مدیران مدارس در راستای کانون ارزیابی چگونه است؟ الگوی شایستگی ب مدیران مدارس در راستای کانون ارزیابی چه مولفه‌هایی را شامل می‌شود؟

## مبانی نظری

امروزه مطالعات نشان داده‌اند که از عوامل اصلی رشد و توسعه جوامع، آموزش و پرورشی است که دارای اهداف مناسب باشد و به اهداف خود دست یابد (Khanifar, Naderbeni, 2019). علمای سازمان ضمن تأکید بر نقش مدیران در دستیابی به اهداف، بیان می‌دارند که کیفیت مدیریت در نظام‌های آموزشی به میزان قابل توجهی، موفقیت و نحوه سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش را مشخص خواهد کرد (Cochran, 2009).

یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، نحوه‌ی انتخاب و ارتقاء کارمندان و مدیران است. در این راستا فرآیند کانون ارزیابی، به عنوان یک دستورالعمل برای ارزیابی و توسعه اثربخش شایستگی‌ها در شرایطی شبیه محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد (Riccio, 2010). برای اینکه بتوان در صحنه رقابت با بقیه سازمان‌ها موفق شد باید در صحنه جذب، ارتقاء

و توسعه منابع انسانی تلاش کرد. بدین منظور سازمان‌ها از ابزارهای متفاوتی استفاده می‌کنند تا در راستای استراتژی‌های سازمان، منابع انسانی خود را ارزیابی و هدایت کنند. مهم‌ترین ابزار مؤثر در شناخت شایستگی‌های افراد که در عین حال رویکرد توسعه‌ای دارد، روش کانون ارزیابی<sup>۱</sup> است که شایستگی‌های فرد را در شرایطی شبیه محیط کار ارزیابی می‌کند. علاوه بر این، ارزیابی شایستگی‌ها در مدلی از شایستگی‌ها صورت می‌گیرد که به سازمان در اثربخش نمودن فعالیت‌هایش کمک می‌کند. کانون‌های ارزیابی و توسعه اگر با محیط داخلی و خارجی سازمان تناسب داشته باشند، در اثربخشی سازمانی و رشد و موفقیت آن نقش بزرگی را ایفا می‌نمایند (Vazhir, 2016).

**شایستگی منابع انسانی:** می‌توان گفت اغلب تعاریف شایستگی به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شود؛ یعنی، افراد شایسته، افرادی هستند که الگوی رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند و این امر در عملکرد به معیارهای اثربخشی تعبیر می‌شود (Khanifar, 2015).

آرمسترانگ (Chang, 2013) شایستگی را مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل می‌داند که دارنده آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. در واقع، شایستگی الگویی را ارائه می‌کند که نشان دهنده فرد یا عملکرد برتر در شغل محوله است (Taslami, Rayi, Farzinvas and Barghi, 2013). از نظر مک کلند<sup>۲</sup> (McClelland, 2014). شایستگی عبارت است از ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودآنگاری‌ها، نگرش‌ها با ارزش‌ها، دانش محتوایی و با مهارت‌های رفتاری شناختی، هر ویژگی فردی که به طور قابل اعتماد قبل اندازه‌گیری با سفارش است و می‌تواند برای تمایز قائل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود. لوسبا و لپسینگر (Lucia, and Lepsinger, 2015) شایستگی را، گروهی از دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط می‌دانند که بر بخش عمده‌ای از شغل یک فرد اثر می‌گذارند و با عملکرد شغلی همبستگی دارند. شایستگی هرگونه نگرش، مهارت، رفتار یا دیگر ویژگی‌های منابع انسانی است که برای انجام یک شغل ضروری است و از همه مهم‌تر این‌که افراد برتر را از افراد عادی متمایز می‌سازد (Muller, and Turner, 2010).

<sup>1</sup> Assessment Center

<sup>2</sup> McClelland

موسسه CIPD تفاوت میان این دو مفهوم شایستگی و صلاحیت را این گونه بیان می نماید: شایستگی امروزه عموماً به عنوان رفتاری که کارکنان بایستی داشته باشند یا کسب نمایند تا بتوانند در موقعیت های مقتضی به سطح بالایی از عملکرد نائل شوند تعریف می گردد، در حالی که صلاحیت به استانداردهایی از سیستم اشاره دارد که توسط عملکرد و خروجی ها نشان داده می شود (Rahimnia, and Houshyar, 2014). همچنین در مقایسه دو مفهوم شایستگی و مهارت باید گفت که مهارت چیزی است که می تواند یاد گرفته شود و از طریق تمرین تقویت شود. شایستگی شیوه ای است که یک مهارت عملی می شود. هر نوع مهارتی در دنیا می تواند تبدیل به شایستگی شود (Mashhoudi, 2012).

**کانون ارزیابی:** روش کانون ارزیابی، فرآیندی است که مدیریت منابع انسانی از آن برای شناسایی و ارزیابی شایستگی ها و ویژگی های متناسب با مقتضیات شغلی مورد نظر، استفاده می نماید. این کانون ها با استفاده از ابزارها و روش های مدرن و متنوع به سازمان کمک می کند، علل رفتار انسان ها را درک کرده و رفتار آنان را در آینده پیش بینی نمائیم و برای بسیاری از اهداف در مدیریت منابع انسانی از جمله انتخاب، تشخیص، آموزش و توسعه استفاده می شود و اولین بار توسط شرکت مخابرات آمریکا<sup>۲</sup> (AT&T) جهت ارزیابی توان مدیریتی صدها کارمند به کار گرفته شده است (Thornton & Rupp, 2006).

۱. رویکرد جذب یا انتخاب: تمرین ها و ابزارهایی را به منظور ارزیابی گستره ای از مهارت ها و الزامات مورد نیاز شغل به کار می گیرد. سازمان ها به منظور تصمیم گیری برای انتخاب و یا رد شرکت کنندگان در شغل مورد نظر از کانون انتخاب استفاده می کنند (Gatewood & Feild, 2001).

۲. رویکرد ارتقاء و انتصاب: دادن مسئولیت های جدید در سطح بالاتر و ارتقاء کارمندان، یک تصمیم مهم برای متقاضی و کسی که سرپرست او خواهد بود، می باشد. از کانون ارزیابی نه تنها برای انتخاب شرکت کنندگان، بلکه برای منصوب کردن متقاضی در پستی که بهترین تناسب را با آن دارد، استفاده می کند (Thornton & Rupp, 2006).

۳. رویکرد توسعه (کانون توسعه ای): فرآیندی است که در آن شخص شاغل با توجه به رویکردهای شغل فعال در آن و جهت گیری های سازمان، در کانون توسعه مورد ارزیابی قرار

<sup>۱</sup>The Chartered Institute of personnel and Development (CIPD)

<sup>۲</sup>American Telephone & Telegraph

گرفته و بدین صورت برنامه توسعه فردی<sup>۱</sup> متناسب با توانایی، دانش و مهارت در قالب گزارش بازخورد به شرکت کننده ارائه می‌شود (Ian Taylor, 2007).

۴. رویکرد شناخت: این کانون برای ایجاد شناخت و بینش از خود جهت تصمیم‌گیری در مورد انتخاب دانشگاه محل تحصیل، رشته تحصیلی و برنامه‌ریزی برای اولین تجربه کاری و یا فکر کردن در مورد تغییر مسیر شغلی تشکیل می‌شود.

۵. رویکرد انفصال: کارکنان دانشی بزرگ‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها و جزو دارایی‌های نامشهود به حساب آمده که در عین تأثیرگذاری بر محل کار خود، از آن نیز تأثیر گرفته و همین تبادل فرهنگ، تجربه و دانش آنها را به پتانسیل‌های رشد مبدل کرده است، از اینرو فرآیند کانون انفصال دانش رسوب کرده آنها را استخراج و گردآوری آنها چراغ راه سازمان‌ها می‌گردد (Vazhir, 2016)

۶. تقلیل نیرو: تقلیل نیرو به هر صورت در سازمان‌ها صورت پذیرد، شخص با انباشته‌ای از فرهنگ، دانش، الزامات مورد نیاز، اقدامات بهینه در شرایط بحرانی و غیره قصد خروج داشته و در این موقعیت کانون انفصال رویکرد مناسبی جهت جلوگیری از هزینه‌های سنگین آموزش شغل برای شاغل جدید، کاهش تعارضات کاری و افزایش تطبیق‌پذیری نیروی جایگزین خواهد شد.

۷. بازنشستگی: در بسیاری از موارد کارکنان پس از بازنشستگی هنوز حس تعلق خاطر به کار خویش را دارند لذا می‌توان از ظرفیت و انگیزش آنها استفاده نمود.

۸. عارضه‌یابی: عارضه‌یابی، به معنی تشخیص عارضه‌های وارده بر سیستم مورد مطالعه است. آنچه در عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت است، تشخیص صحیح عارضه‌ها و ریشه‌یابی آنها می‌باشد (Mathis, 2005).

### پیشینه پژوهش

خنیفر و همکاران (Khanifar, Naderbeni, Ebrahimi, Fayazi and Rahmati, 2019)، در پژوهشی با هدف "شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی" که با روش کیفی انجام شد و با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور نشان دادند شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی و فیزیکی.

<sup>۱</sup>Individual Development Planning

عارف نژاد (Arefnejad, 2018)، در پژوهش خود نشان داد که مؤلفه‌های وجدان کاری، قانون‌مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است.

شبابی (Shabani, 2018)، پژوهشی با عنوان ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی مذکور شامل ۱۳ شایستگی است: مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های ادراکی، شایستگی‌های شخصیتی، رفتار حرفه‌ای، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی‌های ارزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، دانش و مهارت، استانداردسازی و مدیریت است. چهارمین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که هریک از مؤلفه‌های الگوی مذکور مرکب از چه شاخص‌هایی است.

ترکزاده و محمدی (Torkzadeh and Mohammadi, 2017)، در پژوهشی با عنوان ارزیابی شایستگی مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریتی اسلامی نشان داد که به‌طور کلی مدیران قلمرو تحقیق، در ابعاد سه‌گانه ارزشی - منشی، دانشی - بینشی و مهارتی - روشی، از شایستگی‌های لازم برخوردار بودند.

افشاری و همکاران (Afshari, Honari and Ghafoori, 2014)، در پژوهشی به مطالعه تطبیقی صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی مدیران دوره ابتدایی نظام آموزش و پرورش ایران با کشورهای ژاپن، آمریکا و استرالیا پرداختند. نتایج این مطالعه تطبیقی نشان می‌دهد معیارها و شاخص‌های تعیین شایستگی مدیران مدارس ابتدایی در ایران نسبت به کشورهای ژاپن، استرالیا و آمریکا به صورت کلی تعیین شده و در مواردی همچون تعیین آزمون صلاحیت برای انتخاب مدیران مدارس، ارائه گواهینامه مقدماتی و پیشرفته برای شایستگی مدیران، گذاردن حداقل شرایط سنی و دارا بودن آثار علمی و تحقیقاتی در مدیران مدارس در ایران نسبت به کشورهای مورد بررسی دارای ضعف بوده است.

بوچاما و همکاران (Bouchamma, Basque and Caroline, 2014)، در پژوهشی به موضوع " شایستگی‌های مدیریت مدرسه: عقاید ادراکی و خودکارآمدی مدیران مدرسه" در کبک کانادا پرداختند. آن‌ها معتقدند بر اساس متون مختلف، تجدیدنظر در کارآموزی و کاندید شدن برای مدیر آتی مدرسه بر اساس نیمرخ‌های شایستگی انجام می‌شود. در کانادا، وزیر آموزش، نیمرخ شایستگی را از سال ۲۰۰۸ به‌طور مخصوص برای مدیران مدرسه تشکیل داده است. در این تحقیق به دو شایستگی اصلی مدیران مدرسه یعنی توسعه حرفه‌ای و عقاید خودکارآمدی تاکید شده است.



چانگ (Chang, 2013)، در مطالعه‌ای با عنوان " شایستگی مدیریتی و پیشرفت شغلی: مطالعه مقایسه‌ای در دو کشور" ارزیابی و تشخیص شایستگی‌ها مرتبط با برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و انگیزش به‌طور عمده به فضای فرهنگی و یا فضای کاری وابسته نمی‌باشد و بیشتر بستگی به عوامل و پارامترهای درونی مدیران دارد.

پژوهش مارتینا و همکاران (Martina, Hana and Jiri, 2012)، نشان داد که شناسایی و گسترش شایستگی‌های مدیریتی یک ابزار مهم مدیریت منابع انسانی است که سازمان به‌وسیله آن می‌تواند به اهداف استراتژیک خود دست یابد.

نتایج پژوهش لی (Lee, Y, 2010)، نشان داد که برای این‌که افراد دارای عملکرد بالایی باشند نیاز به شایستگی‌های پیشرفت‌گرایی، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به‌صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتمادبه‌نفس، درک میان‌فردی، جست‌وجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص دارند.

به‌رغم اهمیتی که تصمیمات مدیران در محیط پرشتاب و متغیر کنونی برای سازمان آموزش و پرورش و مدارس دارد تا کنون پژوهشی تخصصی و جامع در محیط آموزش و پرورش در راستای کانون ارزیابی صورت نگرفته است. فقدان شایسته‌سالاری در جامعه، اتلاف استعدادها بالقوه و به‌تبع آن، کاهش کارایی در بخش‌های مختلف را به دنبال دارد. شایسته‌سالاری به حذف افراد ناکارآمد در راستای رضایت مشتریان منجر شده، فقدان آن می‌تواند به حذف و یا فرار شایستگان و نارضایتی مشتریان منجر شود (Golkar, and Nasehi, 2012). اگر سلسله مراتب اجتماعی بر پایه شایستگی بنا شود، بدین معناست که وضعیت بالاتری دارند، باید مستعدتر، ارزشمندتر، سخت‌کوش‌تر و شایسته‌تر از کسانی باشند که وضعیت پایین‌تری دارند. این شایسته‌سالاری لازمه اجتناب‌ناپذیر اداره سالم است (Pour Ezat, 2011). بنابراین پرداختن طراحی الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی، ضرورتی ناگزیر است، تا بتوان در راستای اجرای موفق کانون ارزیابی، انتصاب مدیران و بهبود تصمیمات در آموزش و پرورش تلاش کرد.

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش آمیخته محقق بر آن شد تا ابتدا از رویکرد دلفی برای استخراج مقوله‌های مربوطه در شایستگی مدیران مدارس استفاده شود. در مرحله دوم و بر اساس داده‌های گردآوری‌شده از روش دلفی، مطالعه‌ای کمی نیز انجام گرفت تا به‌تایید و تصدیق یافته‌های به‌دست‌آمده از روش دلفی و ارائه مدل بپردازد. بنابراین رویکرد پژوهش قیاسی - استقرایی است. روش اجرای این پژوهش در قسمت کمی توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهش همبستگی از

نوع تحلیل معادلات ساختاری است. در تحقیقاتی که هدف، آزمودن مدل خاصی از روابط بین متغیرها است از تحلیل مدل معادلات ساختاری یا مدل های علی استفاده می شود. در این مدل داده ها به صورت ماتریس های کوواریانس یا همبستگی در آمده و یک مجموعه معادلات رگرسیون بین متغیرها تدوین می شود (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۹۱). از نظر هدف این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی می باشد.

جامعه پژوهش در بخش دلفی، کلیه صاحب نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور بود. در روش دلفی، با استفاده از نمونه گیری هدفمند<sup>۱</sup> مبتنی بر گلوله برفی<sup>۲</sup> ۲۵۲ نفر انتخاب شد. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران آموزش و پرورش (در هر سه سطح ارشد، میانی و عملیاتی) شهر تهران بودند، که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه‌ای<sup>۳</sup> (که مبنای خوشه‌ها، مناطق آموزشی)، بر اساس جدول مورگان تعداد ۴۶۲ نفر برای نمونه گیری برآورد شدند. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه به تفکیک جنسیت و سطح تحصیلات در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۱: تعداد افراد نمونه به تفکیک جنسیت و تحصیلات

تعداد		جنسیت
مرحله کمی	روش دلفی	
۳۲۰ نفر	۱۵ نفر	مرد
۱۴۲ نفر	۱۰ نفر	زن
سطح تحصیلات		لیسانس
مرحله کمی	روش دلفی	
۴۲ نفر	۰	فوق لیسانس
۱۵۶ نفر	۳ نفر	دکتر
۲۴۴ نفر	۲۲ نفر	

دلیل استفاده به منظور گردآوری داده‌های کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که گویه های آن برگرفته از نتایج تحلیل روش دلفی در مرحله اول بود و بر اساس طیف لیکرت از ۱ خیلی کم تا ۵ خیلی زیاد بود. با توجه به اینکه در پژوهش در بخش کمی نیز ابتدا از روایی صوری برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد که دارای روایی مناسبی بود و سپس از ضریب

<sup>۱</sup> Purposeful sampling

<sup>۲</sup> Snowball sampling

<sup>۳</sup> Cluster sampling

آلفای کرونباخ برای سنجش پایای پرسشنامه استفاده شد که ۰/۸۹ بود که ضریب قابل قبولی برای پایایی است.

جهت تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل توصیفی، تحلیل هم‌بستگی و تحلیل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS استفاده شده است.

### تحلیل یافته‌ها

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

### تحلیل دلفی

در ابتدا با استفاده از روش دلفی از صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش خواسته شد تا نظرات، اطلاعات، دانش و تجربه‌های خود درباره این سؤال بیان کنند: شایستگی های مدیران مدارس جهت 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 ۲۵ نفر انتخاب شد. در این مرحله پرسشنامه با ۹ مؤلفه در اختیار خبرگان قرار گرفت تا بر اساس طیف لیکرت تمامی مؤلفه ها را مورد اظهارنظر قرار دهند. برای بررسی نتایج دور اول از آزمون باینومیال استفاده شد.

جدول ۲: نتایج آزمون باینومیال نحوه توزیع دو جمله ای نظر خبرگان درباره شایستگی مدیران مدارس (n=۲۵)

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	p	تایید / رد معیار
دانشی	۲۳	۲	۰/۰۱	تایید
حرفه ای	۲۳	۱	۰/۰۱	تایید
ویژگی های شخصیتی	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
اجرایی	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
رهبری و هدایت	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
ارتباطات	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
مدیریت دانش	۲	۲۳	۰/۰۱	رد
ادراکی	۲۴	۱	۰/۰۱	تایید
شایستگی اقتصادی	۱۹	۶	۰/۰۱۵	تایید

همانطور که مشخص است آزمون باینومیال در بسیاری از شاخص ها معنی دار است و این بدان معنی است که نسبت مورد انتظار پاسخ خبرگان یعنی ۶۰ به ۴۰ در اکثر موارد وجود دارد. با عنایت به مطالب جدول، در شایستگی مدیریت دانش اکثر خبرگان مخالف بوده‌اند و این شاخص 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 ۳: نتایج آزمون باینومیال نحوه توزیع دو جمله ای نظر خبرگان درباره شایستگی مدیران مدارس

(n=۲۵)

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	p	تایید / رد معیار
دانشی	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
حرفه ای	۲۴	۱	۰/۰۱	تایید
ویژگی های شخصیتی	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
اجرائی	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
رهبری و هدایت	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
ارتباطات	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
ادراکی	۲۵	-	۰/۰۱	تایید

با عنایت به جدول فوق، در شایستگی اقتصادی اکثر خبرگان مخالف بوده‌اند و این شاخص از فرایند تحلیل کنار گذاشته می‌شود. یافته‌های مرحله سوم دلفی نشان داد که خبرگان ۷ شایستگی باقی مانده مدیران مدارس را مورد تأیید قرار دادند.

جدول ۴: نتایج آزمون باینومیال نحوه توزیع دو جمله ای نظر خبرگان درباره شایستگی مدیران مدارس

(n=۲۵)

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	p	تایید / رد معیار
دانشی	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
حرفه ای	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
ویژگی های شخصیتی	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
اجرائی	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
رهبری و هدایت	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
ارتباطات	۲۵	-	۰/۰۱	تایید
ادراکی	۲۵	-	۰/۰۱	تایید

با عنایت به جدول فوق، اکثر شاخص‌های باقیمانده در راند سوم دلفی مورد تأیید قرار گرفتند. که این خود نشان‌دهنده ایجاد "اشباع تئوریک، اقلان 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 جدول ۴ و ۵ آمده است.

جدول ۵: نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن درباره شایستگی مدیران مدارس (n=۲۵)

رتبه کسب شده	معیارها
۱	ویژگی‌های شخصیتی
۲	اجرایی
۳	حرفه‌ای
۴	دانشی
۵	ادراکی
۶	ارتباطات
۹	ادراکی

جدول ۶: نتایج آزمون فریدمن برای شایستگی مدیران مدارس

آماره محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	سطح خطا
۱۵۱/۴۲۷	۵	۰/۰۰۱	۰/۰۵

با توجه به نتایج در جدول ۶ می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس نظر خبرگان بین رتبه ۷ شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی تفاوت معناداری وجود دارد.

### یافته‌های کمی

در جدول ۷ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش (میانگین و انحراف معیار) گزارش شده است.

جدول ۷: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
دانشی	۳/۴۳	۰/۷۸۳
حرفه‌ای	۳/۲۰	۰/۷۹۲
ویژگی‌های شخصیتی	۲/۹۱	۰/۸۰

۰/۷۹۲	۲/۸۷	اجرایی
۰/۹۳	۲/۹۶	رهبری
۰/۸۱	۲/۸۶	ارتباطات
۱/۴۶	۲/۹۸	ادراکی

در پژوهش حاضر جهت تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم از رویکرد حداقل مجذورات جزئی استفاده شده است. روش PLS به علت وابستگی کمتر به مقیاسهای اندازه گیری (لازم نیست سطح سنجش مقیاسها، فاصله ای یا نسبی باشد)، اندازه نمونه، و توزیع باقیمانده، می تواند به عنوان یکی از روشهای توانمند تحلیل مورد استفاده قرار گیرد. در پژوهش حاضر نیز از روش PLS به علت مزایایی که نسبت به رویکرد مبتنی بر کوواریانس دارد، استفاده شده است.

در روش تحلیل عاملی تأییدی، ابتدا به ساکن لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه گیری سازه های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. در جدول ۸ مقادیر بار عاملی و آماره t برای نشانگرهای متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۸: مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای متغیرهای پژوهش

نتیجه	آماره t	بارعاملی	گویه	متغیر (شایستگی)
تایید نشانگر	۱۵/۲۰۴	۰/۶۲	۱	دانشی
تایید نشانگر	۱۰/۳۱۵	۰/۶۶	۲	
تایید نشانگر	۳۲/۸۶۹	۰/۷۶	۳	
تایید نشانگر	۱۵/۱۶۲	۰/۶۶	۴	
تایید نشانگر	۴۴/۶۲۸	۰/۷۹	۵	
تایید نشانگر	۴۰/۵۲۸	۰/۷۶	۶	
تایید نشانگر	۵۰/۷۵۱	۰/۶۱	۱	حرفه ای
تایید نشانگر	۴۶/۶۵۶	۰/۸۳	۲	
تایید نشانگر	۷۶/۶۵۱	۰/۸۸	۳	
تایید نشانگر	۳۳/۶۲۱	۰/۷۵	۴	
تایید نشانگر	۲۳/۰۴۱	۰/۷۰	۵	
تایید نشانگر	۱۸/۲۳۷	۰/۶۲	۶	
تایید نشانگر	۲۰/۹۷۲	۰/۶۸	۷	

<sup>1</sup> Construct Validity

تایید نشانگر	۲۲/۰۱۵	۰/۶۹	۱	ویژگی های شخصیتی
تایید نشانگر	۲۸/۰۵۶	۰/۷۵	۲	
تایید نشانگر	۲۲/۶۵۶	۰/۶۸	۳	
تایید نشانگر	۲۳/۲۰۹	۰/۶۹	۴	
تایید نشانگر	۴۴/۷۷۲	۰/۷۹	۵	
تایید نشانگر	۲۰/۶۰۵	۰/۷۰	۶	
تایید نشانگر	۲۱/۳۸۰	۰/۷۱	۷	
تایید نشانگر	۳۱/۸۷۱	۰/۷۳	۸	
تایید نشانگر	۱۸/۹۶۴	۰/۶۸	۹	
تایید نشانگر	۲۲/۰۰۶	۰/۷۴	۱	اجرایی
تایید نشانگر	۲۲/۶۱۵	۰/۷۵	۲	
تایید نشانگر	۴۳/۸۱۶	۰/۸۲	۳	
تایید نشانگر	۴۸/۷۲۱	۰/۷۸	۴	
تایید نشانگر	۳۶/۶۳۰	۰/۷۳	۵	
تایید نشانگر	۲۰/۵۸۳	۰/۶۵	۶	
تایید نشانگر	۲۰/۴۱۰	۰/۸۶	۱	رهبری و هدایت
تایید نشانگر	۳۴/۴۴۲	۰/۷۴	۲	
تایید نشانگر	۴۵/۸۵۸	۰/۸۱	۳	
تایید نشانگر	۵۰/۳۴۱	۰/۸۳	۴	
تایید نشانگر	۴۱/۳۵۸	۰/۸۰	۵	
تایید نشانگر	۶۳/۲۶۵	۰/۸۴	۶	
تایید نشانگر	۴۱/۹۲۵	۰/۸۱	۷	
تایید نشانگر	۲۱/۲۳۵	۰/۶۵	۱	ارتباطات
تایید نشانگر	۴۹/۱۲۲	۰/۸۲	۲	
تایید نشانگر	۸۵/۰۸۵	۰/۸۴	۳	
تایید نشانگر	۱۰۴/۷۷۹	۰/۸۸	۴	
تایید نشانگر	۴۰/۱۴۳	۰/۷۸	۵	
تایید نشانگر	۲۳/۲۴۷	۰/۶۸	۶	
تایید نشانگر	۱۴/۹۷۱	۰/۶۸	۷	
تایید نشانگر	۴۴/۹۳۷	۰/۸۳	۱	ادراکی
تایید نشانگر	۸۷/۶۸۰	۰/۸۸	۲	

تایید نشانگر	۵۵/۵۲۶	۰/۸۸	۳	
تایید نشانگر	۹۱/۲۷۴	۰/۹۱	۴	

بر اساس نتایج جدول ۸ مشخص می‌شود گویه‌های دارای مقدار  $t$  بالاتر از  $1/96$  در فرآیند تحلیل باقی می‌مانند. لذا روایی سازه‌ها که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها، انجام شد نشان می‌دهد که نشانگرهای متغیرهای پژوهش، ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آوردند. در مدل معادلات ساختاری علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی همگرا نیز مورد نظر است. روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. به منظور محاسبه روایی همگرا، فورنل و لارکر<sup>۳</sup> استفاده از معیار<sup>۳</sup> AVE را پیشنهاد داده‌اند. در این روش اگر AVE حداقل برابر با  $0/5$  باشد، شاخص‌ها، روایی همگرایی مناسبی دارند. علاوه بر این، جهت بررسی پایایی نیز از شاخص پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹: بررسی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	سطح قابل قبول	Composite reliability	سطح قابل قبول
دانشی	۰/۵۱	۰/۵	۰/۸۶	۰/۷
حرفه ای	۰/۶۲	۰/۵	۰/۹۰	۰/۷
ویژگی های شخصیتی	۰/۵۱	۰/۵	۰/۹۰	۰/۷
اجرایی	۰/۵۶	۰/۵	۰/۸۸	۰/۷
رهبری و هدایت	۰/۶۲	۰/۵	۰/۹۲	۰/۷
ارتباطات	۰/۵۹	۰/۵	۰/۹۱	۰/۷
ادراکی	۰/۷۸	۰/۵	۰/۹۳	۰/۷

در این پژوهش علاوه بر روایی همگرا، از روایی واگرا نیز استفاده شده است. برای بررسی این موضوع از بار عاملی متقاطع<sup>۴</sup> و روش فورنل لارکر استفاده شد. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن و سازه‌های دیگر

<sup>۱</sup> Construct Validity

<sup>۲</sup>Fornell & Lacker

<sup>۳</sup>Average Variance Extracted

<sup>۴</sup>cross-loadings



(یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. این موضوع در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

جدول ۱۰: بررسی مقادیر ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده با همبستگی‌ها

	DANESHI	EDRAKI	EJRAYI	ERTEBATAT	HEDAYAT V RAHBARI	HERFEYI	VIGEGIHAYE SHAKHSYATI
DANESHI	۰,۷۱						
EDRAKI	۰,۵۹	۰,۸۸					
EJRAYI	۰,۵۵	۰,۵۸	۰,۷۴				
ERTEBATAT	۰,۵۴	۰,۶۳	۰,۵۹	۰,۷۶			
HEDAYAT V RAHBARI	۰,۴۸	۰,۶۵	۰,۶۲	۰,۶۰	۰,۷۸		
HERFEYI	۰,۶۷	۰,۵۴	۰,۵۰	۰,۵۱	۰,۵۱	۰,۷۸	
VIGEGIHAYE SHAKHSYATI	۰,۶۳	۰,۶۲	۰,۶۴	۰,۵۴	۰,۶۱	۰,۶۴	۰,۷۱

در روش بارهای عاملی متقاطع میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه و میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با سازه‌های دیگر مقایسه می‌گردد. در صورتی که مشخص شود میزان همبستگی بین یک شاخص با سازه دیگری غیر از سازه خود بیشتر از میزان همبستگی آن شاخص با سازه مربوط به خود است، روایی واگرایی مدل زیر سؤال می‌رود. نتایج در جدول ۱۱ ارائه شده است.

جدول ۱۱: بارهای عاملی متقاطع

	DANESHI	EDRAKI	EJRAYI	ERTEBATAT	HEDAYAT V RAHBARI	HERFEYI	VIGEGIHAYESH AKHSYATI
D1	0.621146	0.45	0.33726	0.366447	0.413133	0.410253	0.464935
D2	0.667771	0.26	0.30664	0.343111	0.287380	0.428333	0.443020
D3	0.768655	0.47608	0.43600	0.368506	0.311992	0.449596	0.464589
D4	0.667984	0.32	0.38559	0.259788	0.217687	0.357691	0.229731
D5	0.796102	0.52	0.41279	0.453029	0.374986	0.594381	0.550857
D6	0.760088	0.45	0.50257	0.489081	0.451556	0.584515	0.490863
E1	0.416365	0.39020	0.65530	0.361149	0.309176	0.350921	0.380598
E2	0.378457	0.40690	0.73655	0.320445	0.346551	0.312083	0.379635
E3	0.376069	0.44532	0.78602	0.512690	0.447888	0.372514	0.519185
E4	0.371260	0.50789	0.82790	0.427524	0.499728	0.362808	0.504135
E5	0.491532	0.48009	0.75693	0.509133	0.576216	0.424489	0.573404
E6	0.478610	0.41373	0.74043	0.506395	0.571271	0.453701	0.500655

ED1	0.525556	0.83935	0.49372	0.539239	0.576333	0.435841	0.489261
ED2	0.526396	0.88697	0.57978	0.602175	0.614143	0.510395	0.579439
ED3	0.536129	0.88712	0.51314	0.551341	0.545126	0.508228	0.593079
ED4	0.517581	0.91850	0.48859	0.555459	0.562265	0.461051	0.540167
ER1	0.450178	0.45018	0.36208	0.660956	0.410964	0.388474	0.324606
ER2	0.429825	0.46932	0.48912	0.828334	0.545566	0.442709	0.431581
ER3	0.483664	0.61053	0.51017	0.846831	0.502102	0.479071	0.502679
ER4	0.431494	0.58696	0.51708	0.885955	0.539047	0.472773	0.518505
ER5	0.438744	0.48637	0.47497	0.781154	0.465813	0.376835	0.388429
ER6	0.325777	0.42481	0.45845	0.681114	0.412245	0.274970	0.353093
ER7	0.362071	0.37295	0.37409	0.681741	0.373574	0.332443	0.388229
H1	0.592171	0.49349	0.44359	0.417890	0.488983	0.815540	0.556559
H2	0.604964	0.42650	0.40558	0.410972	0.383582	0.836598	0.512799
H3	0.593492	0.43504	0.40006	0.430806	0.386381	0.864603	0.512739
H4	0.482796	0.37299	0.27865	0.357673	0.350448	0.757221	0.420694
H5	0.459481	0.39640	0.36064	0.337899	0.372954	0.702038	0.492405
H6	0.428511	0.40019	0.37971	0.389905	0.394326	0.625574	0.440356
H7	0.364926	0.34481	0.42473	0.406700	0.359034	0.684015	0.472322
RH1	0.341310	0.32681	0.46297	0.388751	0.649734	0.355685	0.441100
RH2	0.464769	0.47696	0.53849	0.478447	0.744187	0.444814	0.527867
RH3	0.315027	0.52635	0.44856	0.425290	0.814404	0.367576	0.362781
RH4	0.393685	0.53325	0.39738	0.497230	0.835994	0.420085	0.448663
RH5	0.342605	0.48610	0.49725	0.469562	0.806314	0.420019	0.551477
RH6	0.470434	0.56818	0.53179	0.537753	0.849274	0.447663	0.550151
RH6	0.470434	0.56818	0.53179	0.537753	0.849274	0.447663	0.550151
RH7	0.363833	0.64655	0.55880	0.536298	0.814668	0.393888	0.489762
VS1	0.484238	0.54164	0.41481	0.490867	0.521776	0.511194	0.693687
VS2	0.535100	0.46916	0.45776	0.447194	0.415692	0.538814	0.755756
VS3	0.413763	0.43015	0.38594	0.409637	0.404852	0.431196	0.687413
VS4	0.415336	0.43927	0.31481	0.361084	0.434730	0.444094	0.695524
VS5	0.568424	0.50537	0.48346	0.366706	0.413076	0.537347	0.797705
VS6	0.40	0.38418	0.49035	0.317967	0.382955	0.406738	0.701028
VS7	0.39	0.44206	0.54004	0.422630	0.463764	0.429218	0.709521
VS8	0.450	0.45698	0.50780	0.364873	0.518777	0.447112	0.735300
VS9	0.38	0.34842	0.56082	0.324892	0.402248	0.400632	0.687328

چون در تحقیق حاضر، هر کدام از مؤلفه‌های شایستگی دانشی، حرفه ای، ویژگی های شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطات و ادراکی به عنوان نشانگر شایستگی مدیران مدارس عمل می کنند، لذا تحلیل عاملی مرتبه دوم در راستای آزمون مدل اندازه گیری و نیز روائی مؤلفه‌های شایستگی دانشی، حرفه ای، ویژگی های شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطات و ادراکی بررسی شده است. در جدول ۱۲ مقادیر بار عاملی و آماره  $t$  برای نشانگرهای هر سازه آورده شده است.

جدول ۱۲: مقادیر بار عاملی برای نشانگر های هر سازه در قالب مدل اندازه گیری

نتیجه	آماره $t$	بارعاملی	سازه
تأیید	۳۳/۷۱	۰/۷۸	شایستگی های مدیران مدارس
تأیید	۳۲/۰۲	۰/۷۸	
تأیید	۵۰/۷۲	۰/۸۴	
تأیید	۳۷/۰۳	۰/۷۹	
تأیید	۴۰/۹۸	۰/۸۱	
تأیید	۳۰/۵۵	۰/۷۹	
تأیید	۴۸/۰۲	۰/۸۱	

بر اساس نتایج جدول ۱۲ مشخص می شود که تمام نشانگر های سازه های مورد مطالعه دارای مقدار  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ بودند. لذا روایی سازه‌ا که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگر های انتخاب شده برای اندازه گیری سازه ها، انجام شد نشان می دهد که نشانگرهای هر سازه، ساختارهای عاملی مناسبی جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می آورند. آزمون الگوی نظری پژوهش و فرضیه های پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر  $R^2$  امکان پذیر است. همچنین از روش بوت استراپ (با ۵۰۰ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر آماره  $t$  جهت تعیین معنی داری بارهای عاملی استفاده شد. علاوه برآن از ضریب  $Q^2$  استون-گیسر<sup>۱</sup> برای بررسی توانایی پیش بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده شد. نتایج جدول ۱۳ نشان می دهد که میزان واریانس تبیین شده دانشی (۶۰٪)، حرفه ای (۶۱٪)، ویژگی های شخصیتی (۷۲٪)، اجرایی (۶۳٪)، رهبری و هدایت (۶۵٪)، ارتباطات (۶۲٪)، و ادراکی (۶۶٪) است و همه در سطح قابل توجه هستند. مثبت بودن

<sup>1</sup> Construct Validity

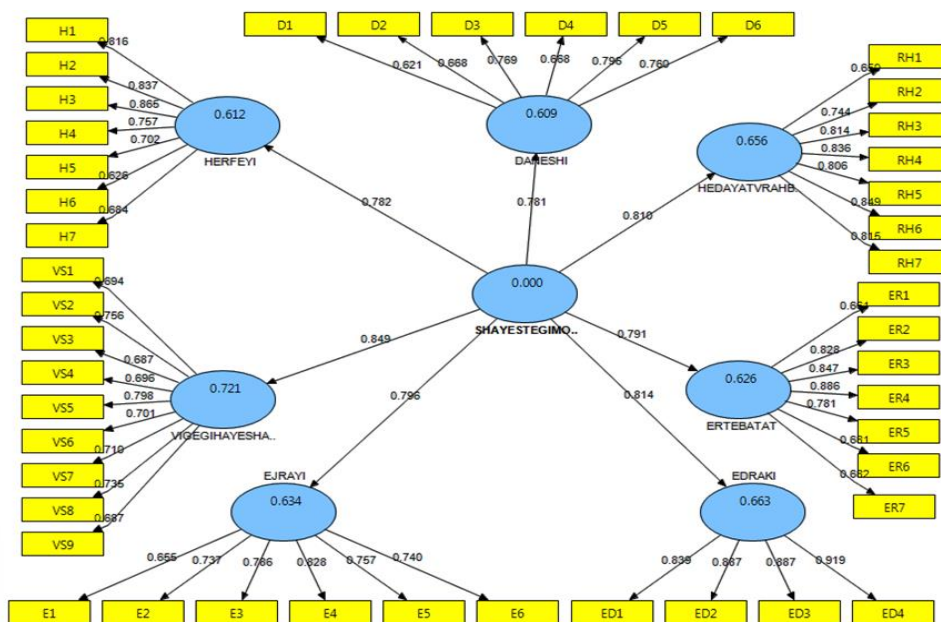
<sup>2</sup> Stone – Giesser

مقادیر Q2 برای تمامی متغیرها نیز نشان می دهد که این متغیرها اثر معنی داری بر شایستگی مدیران مدارس دارند.

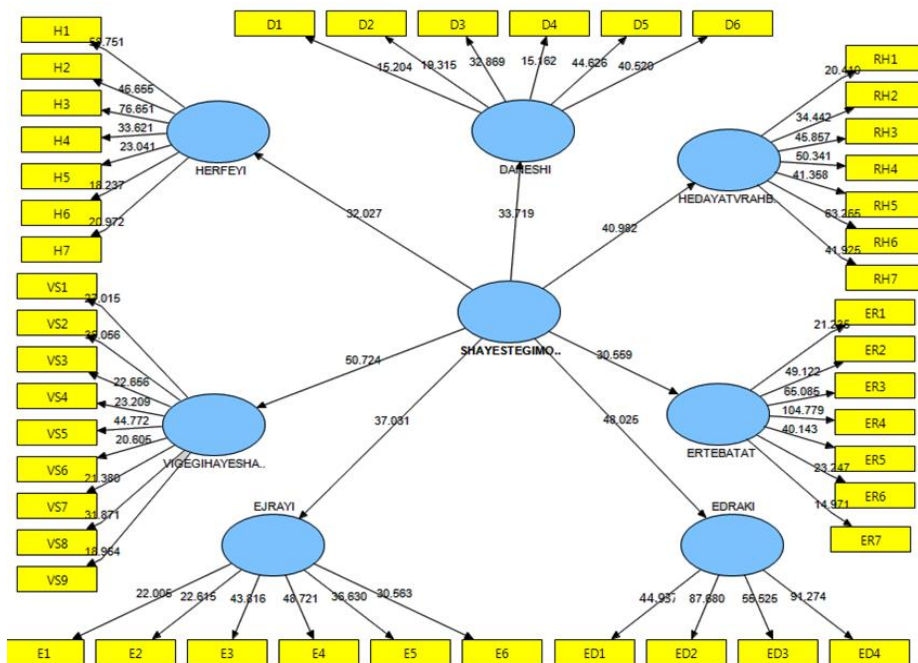
شکل ۱ و ۲ خروجی نرم افزار برای مدل آزمون شده پژوهش نشان داده شده است. در شکل ۱ بارهای عاملی و در شکل ۲ ضرایب تی نشان داده شده است.

جدول ۱۳: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم مدل شایستگی های مدیران مدارس

سازه	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
دانشی	۰/۶۰	۰/۳۰۵
حرفه ای	۰/۶۱	۰/۳۵
ویژگی های شخصیتی	۰/۷۲	۰/۳۷۰
اجرایی	۰/۶۳	۰/۳۵۲
رهبری و هدایت	۰/۶۵	۰/۴۰۶
ارتباطات	۰/۶۲	۰/۳۷۱
ادراکی	۰/۶۶	۰/۵۱۶



شکل ۱: مدل آزمون شده مرتبه دوم تحقیق



شکل ۲: ضرایب تی مدل آزمون شده تحقیق

ضرایب تی بالای  $\pm 1/96$  تا  $\pm 2/58$  در سطح  $0/05$  معنی دار می باشند و ضرایب تی بالاتر از  $2 \pm /58$  در سطح  $0/01$  معنی دار هستند. همانطور که در شکل ۴-۶ مشاهده ضرایب تی تمام مسیرها بالاتر از  $2/58$  است که بیانگر این است تمام مسیرها در سطح  $0/01$  معنادار هستند. لازم به ذکر است که هیچکدام از نشانگرها در تحلیل حذف نشدند.

در نهایت جهت نشان دادن اعتبار یافته های مدل تحقیق از شاخص های برازش مدل های معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزیی استفاده شد. شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص  $GOF^1$  است و از آن می توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی PLS به صورت کلی استفاده کرد. در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق  $GOF$ ،  $0/61$  به دست آمد که این مقدار برای این شاخص برازش، نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است. در جدول ۱۴ به ترتیب رتبه بندی شاخص ها بر اساس بارهای عاملی گزارش شده است. مهمترین عوامل به ترتیب عبارتند از: ویژگی های شخصیتی، رهبری و هدایت، ادراکی، اجرایی، ارتباطات، حرفه ای و دانشی.

جدول ۱۴: رتبه بندی متغیرها بر اساس بارهای عاملی

متغیر	بارعاملی
ویژگی های شخصیتی	۰/۸۴
رهبری و هدایت	۰/۸۱
ادراکی	۰/۸۱
اجرایی	۰/۷۹
ارتباطات	۰/۷۹
حرفه ای	۰/۷۸
دانشی	۰/۷۸

<sup>1</sup> - Goodness Of Fit

## بحث و نتیجه‌گیری

بدیهی است که در هر جامعه، آموزش و پرورش سنگ زیربنای توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است. و بدون تردید عامل اصلی وموتور محرکه توسعه و کلید رشد و ترقی هر کشوری است. تعلیم و تربیت از مهم ترین و پیچیده ترین اموری است که نقش بسیار موثری در زندگی انسان دارد. امروزه آموزش و پرورش، نهاد اجتماعی مهمی است که مسئولیت عظیمی را در قبال تعلیم و تربیت کودکان و نوجوانان برعهده دارد. توجه به عوامل پیشرفت و ترقی جوامع نشان می‌دهد که این کشورها از آموزش و پرورش کارآمد و اثربخش برخوردار بوده‌اند (Saki, 2008). مدارس اثربخش<sup>۱</sup> و یادگیرنده هم‌چنان آرزوی جهانی برای همه نظام‌های آموزشی‌اند. عوامل متعددی برای اثربخشی مدارس و تسهیل روند آن مؤثرند که یکی از این عوامل تاثیرگذار و شاید مهمترین آنها مدیریت مدرسه است. نیاز به مدیریت در هدایت سازمان و اهمیت رهبری مناسب و خوب جهت دستیابی به اهداف امری انکار ناپذیر است. یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به‌خصوص در آموزش و پرورش، نحوه انتخاب و ارتقاء مدیران مدارس است (Boonla, and Treputtharat, 2014). در این راستا فرآیند کانون ارزیابی، به‌عنوان یک دستورالعمل برای ارزیابی و توسعه اثربخش شایستگی‌ها در شرایطی شبیه محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد (Vazhir, 2016). پژوهش حاضر درصدد بود که با بهره‌گیری از پژوهش ترکیبی به مطالعه الگوی شایستگی‌های موردنیاز مدیران بپردازد که بر اساس آن در کانون ارزیابی مدیران مدارس انتصاب، انتخاب، گزینش می‌شوند و یا انفصال و ارتقا داده می‌شوند. نتایج نشان داد ابعاد و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از:

شایستگی دانشی (دانش عمومی مدیریت، دانش بروز در زمینه مدیریت آموزشی، دانش در زمینه آموزش و تدریس، دانش محیطی، شناخت قوانین اجرایی مرتبط و دانش فناوری اطلاعات)؛ یافته‌های این پژوهش با یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش‌های محمودی (Mahmoudi, 2013)؛ اکرامی و هوشیار (Ekrami, and Houshyar, 2017)؛ کوکران (Cochran, 2009) و چانگ (Chang, 2013) همخوانی دارد.

- شایستگی حرفه ای (اخلاق حسنه، التزام به ارزش‌ها، صداقت و راستگویی، انعطاف پذیری، سعه صدر و مهربانی، مشتری مداری و مدیریت تعارض)، ویژگی‌های شخصیتی (الگو بودن، مسئولیت‌پذیری، تعهد، مشارکت پذیری، یادگیرندگی، کمالجویی، خود ارتقایی، خود مدیریتی و

اعتماد به نفس)؛ یافته‌های این پژوهش با یافته‌های به‌دست‌آمده از پژوهش‌های عارف نژاد (Aref, Nejad, 2018) و اکرامی و هوشیار (Ekrami, and Houshyar, 2017) همخوانی دارد.

شایستگی اجرایی (مدیریت اطلاعات، ریسک پذیری، مدیریت منابع، بازخورد به موقع، برنامه ریزی عملیاتی و مهارت تصمیم‌گیری)؛ که با یافته‌های پژوهش هاریس و دیگران (Harris, Rutledge, Ingle, and Thompson, 2010) و مارتینا و همکاران (Martina, Hana and Jiri, 2012) همسو و همخوان می‌باشد.

شایستگی رهبری و هدایت (انگیزه بخشی، توسعه افراد و تواناسازی، کار تیمی و تیم سازی، نفوذ گذاری و تاثیر، مدیریت استعداد، جانشین پروری و الهام بخشی)؛ خنیفر و همکاران (Khanifar, Naderbeni, Ebrahimi, Fayazi and Rahmati, 2019)، شبانی (Shabani, 2018)، چانگ (Chang, 2013)، مارتینا و همکاران (Martina, Hana and Jiri, 2012) و لی (Lee, Y, 2010)، نیز در پژوهش‌های خود به اهمیت شایستگی‌های رهبری و هدایت برای مدیران مدارس تأکید کرده‌اند.

شایستگی ارتباطات (مهارت شنیدن، اخلاق و رفتار حسنه، توانایی ارتباط با کارکنان، فهم و درک دیدگاه دیگران، توانایی برقراری ارتباط روشن و آشکار، توانایی ارتباط با مدیران مدارس و توانایی تعامل با والدین)؛ که با یافته‌های پژوهش‌های محمودی (Mahmoudi, 2013)؛ اکرامی و هوشیار (Ekrami, and Houshyar, 2017)؛ کوکران (Cochran, 2009) و چانگ (Chang, 2013) همخوانی دارد.

و شایستگی ادراکی (خلاقیت، نوآوری، تفکر منطقی و بصیرت). نتایج این پژوهش با پژوهش‌های امیری جامی (Amirijami, 2013)؛ اکرامی و هوشیار (Ekrami, and Houshyar, 2017) و لی (Lee, 2010) همسو و همخوان است.

یکی از منابع این ناکارآمدی مدرسه را می‌توان در ضعف سیستم جذب، گزینش، انتصاب و انتخاب مدیران جست‌وجو کرد. چراکه شایستگی‌هایی که بر اساس آن مدیران انتخاب می‌شوند، به‌درستی مشخص نیست و در بسیاری از موارد گزینش‌های سلیقه‌ای و رابطه‌ای این ابهام را دوچندان کرده است. اگر مدیران آموزش و پرورش با استفاده از شایستگی‌های کانون ارزیابی انتخاب شوند، و دارای دانش و مهارت کافی باشند و با شناخت تمامی عامل‌های لازم و مؤثر در ایجاد محیط آموزشی مناسب با زیردستان خود ارتباط متقابل برقرار کنند، با بالا بردن روحیه کارکنان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آن‌ها قادر خواهند بود هدف‌های سازمان را با صرف منابع کم‌تر و کیفیت بهتر تحقق بخشند و بهره‌وری آموزشی را افزایش دهند. زیرا روش‌های ارزیابی تصمیم‌گیری کم‌خطا تر و معتبرتری را به ارمغان آورده و در سه حیطه تشخیص آموزش، ارتقا و توسعه کارکنان می‌تواند بسیار کارساز باشد. و در سازمان‌هایی که اجراشده نتایج مفید و



سودمندی برای سازمان داشته است (Vazhir, 2016). مدل شایستگی نهایی شده در فاز های قبل به طور شماتیک در شکل زیر مشاهده می‌شود.



شکل ۳: الگوی شایستگی نهایی شده مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی

کاربست این الگو ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در انتصاب و انتخاب مدیران آموزش و پرورش و مدارس کشور را قادر می‌کند تا تب علمی خود را از لحاظ انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بسنجند و به عنوان یک قطب نما حرکت علمی خود را از برنامه روزی به برنامه ریزی تغییر و سمت و سوی حرکت خود را جهت ارتقا کیفی آن را روشن نمایند. بسیاری از مدارس امروزی در حسرت چشیدن طعم کارکردهای مدارس اثربخش‌اند و مطالعات متعددی نیز گواهی می‌دهد که اغلب مدارس موجود در درجاتی قابل توجه از فقدان اثربخشی بسر می‌برند و این موضوعی است که بیش از همه، آسیب‌های خود را متوجه دانش-

آموزان می‌سازد (Saki, 2008) و رهبر فکور مدرسه و شایسته با عمل تأملی و فکورانه‌ای که دارد می‌تواند معلمان و دانش‌آموزان را در جهت تحقق اهداف مدرسه اثربخش یاری نماید. امروزه، مدیریت‌های غیر صحیح 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. آن‌چنان‌که استارک (Stark, 2000) اظهار می‌دارد، مدیریت، تغییر و اصلاح در نظام‌های آموزشی، باید مطابق تحولات صورت گیرد و چنین تغییری با استفاده از کانون ارزیابی است که به‌نظام آموزش و پرورش کمک می‌کند تا نیازهای جامعه را برآورده سازد. توسعه شایستگی‌ها و استعداد خود می‌تواند زمینه‌های نگهداشت افراد مستعد در سازمان را فراهم آورد.

این پژوهش می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های آتی جهت توسعه عمیق‌تر و دقیق‌تر کانون ارزیابی و بهبود شایسته سالاری و شایسته‌گزینی در آموزش و پرورش فراهم آورد. همچنین نیاز است که تفاوت اقدامات مدیریت استعدادها و اقدامات مدیریت منابع انسانی به طور دقیق‌تر و جامع‌تر مورد بحث قرار گیرد.

لازم است در تحقیقات آتی به بررسی بیش‌تر صلاحیت‌های مربیگری، و اثرات شایستگی مدیران مدارس و مدیریت مشارکتی، با در نظر گرفتن سایر جوانب آن؛ شناسایی عوامل فرهنگی و اجتماعی موثر در انتخاب مدیران مدارس؛ ارزیابی این تحقیق از نظر مکانی در سطح و حوزه وسیع‌تر و موانع شایسته سالاری و شایسته‌گزینی در مدارس، پرداخته شود.

## References

- Abili, Khodayar; Movafaghi, Hassan (2011). Human Resource Management (Emphasizing New Approaches). Tehran: Publication of Industrial Management Organization.
- Afshari, M., Honari, H., & Ghafoori, F. (2013). Study of triple managerial skills (perceptual, human, technical) of managers of physical education departments of universities across the country. *Sport Management*, 5: 105-125.
- akrami, Hamid and Hooshir, Vajihe (2017), Identifying and explaining the competencies of high school principals in district 4 of Mashhad, *Journal of Family and Research*, Volume 1, Number 32, pp. 31-7.
- Arefnejad, Mohsen (2018), Identification and Prioritization of Competency Components of School Managers with Emphasis on Islamic Management, *Two Journal of Management and School Management*, 5 (1): 172-151.
- Armstrong, M. (2013). *A Handbook of Human Resource Management Practice* 10th Edition. Philadelphia: Kogan Page.
- Boonla,D & Treputtharat. S (2014) The Relationship between the Leadership Style and School Effectiveness in School under the office of Secondary Education Area 20. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112 / 991 – 996
- Bouchamma, Yamina. Basque, Marc. Marcotte, Caroline. (2014). School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*. 5: 580-589.
- Cochran, G. (2009). *Developing a Competency Model for a 21th century Extension Organization*, Ohio State University, a doctor of dissertation.
- Creswell J. w. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (Fourth edition). Pearson. Boston.
- Deeboonmee, W & Wallapha, A(2014). Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112 / 982 – 985

- Gabrira, T. N (2013). A Strategic Perspective on Human resource Development. *Advances in developing human Resource*. 11-30.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Gatewood, R. D., & Feild, H. S. (2001). "Human resource selection" (5th ed). Mason, OH: South-Western.
- Golkar, Behzad and Nasehi Fard, Vahid (2002), An overview of the concepts of meritocracy, management development, (39): 10-6.
- Hajbabayi, Hamidreza (2008). *The school that I love*, Tehran, School Publications.
- Hitt, M.A & Chet, M & Colella, A.(2006)."Organizational Behavior A Strategic Approach". New York: John wihey & son's.
- Horton, R. (2013). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review* .66 :279-333.
- Khanifar., H. (2015). *An Introduction to Standardization in Education*. First Edition, Tehran: Contemporary Works.
- Lee, Y. (2010), Exploring high- performers required competencies. *Expert Systems with Applications*, (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/Pfeiffer.
- Martina K.; Hana U.; Jiri F. (2012). "Identification of Managerial Competencies in Knowledge-Based Organizations". *Journal of Competitiveness*, Vol.4, p.129-142.
- Mashoudi, Maryam (2016), *Model of the Properties of the Good Managers of the Islamic Society Based on Imam Ali's (MA) Statement*, Master's Thesis, Nahj Bolbaghah, Professor, Assistant Professor Ali Nazari, Lorestan University, Faculty of Literature and Human Sciences.
- McClelland, D. (2014). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist* 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.
- Mirkamali, Mohammad (2005), *Leadership in Educational Management*, Tehran, Yastaroun Publishing.
- Muller, R. and R. Turner. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*. 28 (2010) 437–448.
- Pour Ezat, Ali Asghar (2011), *Healthy Office in Nahjolbaghah*, Najjul Balagh Quarterly, (31): 69-93.
- Riccio, S. (2010). *Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities*, PHD Dissertation, University of Nebraska – Lincoln.
- Saki, Reza (2008). *Leadership in Learning-Driven School*, Tehran, Publications of Tehran Education Organization.
- Shabani, R., Khorshidi, A., Abbasi, L., & FathiVajargah, C. (2018). Presentation of Competency Model for Primary School Teachers in Tehran. *Research in Educational Systems, Special Issue*, pp. 94-79.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine University, Retrieved from <http://gradworks.umi.com/33/49/3349408.htm>
- Taslimi, M.s., Rayi, R., Farzinvas, A., & Barghi, M. (2018). Designing and explaining the competency model of national project managers with a focus on risk. *Journal of governmental management*, 5: 57-78.
- Taylor, Ian. (2007). “A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development”. *Business & Economics* - 264 pages.
- Thornton III, George C. & Ruup, Deborah E. (2006). “Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development”. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates Publication.

- Tork zadeh, Jafar and Mohammadi, GHodrat Allah (2016), Assessing the Competency of School Managers Based on Islamic Management Excellence Criteria (26): 39-58.
- Vazhir, Layla (2015), Complication of Assessment and Development Centers in Iran and Providing Appropriate Strategies, Master's Degree Program in Strategic Human Resource Management, University of Tehran.